

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN EN TALENTO HUMANO EN LA IPS  
INGRUMÁ SALUD LTDA.**

**Presentado por:**

**Manuela Jaramillo Salinas  
Estefanía Naranjo  
Lina Marcela Ramírez**

**Presentado a:**

**Ing. Paula Andrea Peña López**

**Semestre:**

**III**

**Universidad Católica de Manizales – Vicerrectoría Académica  
Facultad de Ciencias de la Salud  
Especialización en Administración de Salud  
Manizales  
2019**

## TABLA DE CONTENIDO

1. Información general del proyecto.....	5
2. Resumen.....	6
2.1. Abstract.....	6
2.2. Introducción.....	7
2.3. Planteamiento del problema.....	8
2.4. Justificación.....	11
3. Objetivos.....	13
3.1. Objetivo general.....	13
3.2. Objetivos específicos.....	13
4. Metodología.....	14
5. Resultados y discusión.....	17
6. Conclusiones.....	45
7. Recomendaciones.....	48
8. Bibliografía.....	50

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cubrimiento de vacantes.....	18
Tabla 2. Perfil de Selección de personal.....	18
Tabla 3. Tipo de Vinculación.....	19
Tabla 4. Tipos de Contratos.....	20
Tabla 5. Reclutamiento apropiado.....	21
Tabla 6. Planificación de capacitación.....	23
Tabla 7. Capacitación.....	24
Tabla 8. Aumento de productividad por capacitaciones.....	25
Tabla 9. Planes de capacitación.....	26
Tabla 10. Enfoque de capacitación.....	26
Tabla 11. Diseños de planes de carrera.....	28
Tabla 12. Programas para desarrollo para promociones.....	29
Tabla 13. Aspiraciones de carrera.....	29
Tabla 14. Promociones y movimientos internos.....	30
Tabla 15. Sistemas de evaluación de desempeño.....	31
Tabla 16. Desempeño medido por objetivos cuantificables.....	32
Tabla 17. Evaluación del personal.....	33
Tabla 18. Criterio predominante en la evaluación de desempeño.....	33
Tabla 19. Participación de trabajadores en sistema de evaluación.....	34
Tabla 20. Bonificaciones.....	36
Tabla 21. Relación entre retribución y rendimiento.....	36
Tabla 22. Retribuciones relacionadas con logros y objetivos.....	37
Tabla 23. Diferencias retributivas en los diferentes niveles jerárquicos.....	38
Tabla 24. Retribución de atracción y retención del talento humano.....	39
Tabla 25. Seguridad del trabajador.....	40
Pregunta 26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo.....	41
Tabla 26. Toma de decisiones.....	41
Tabla 27. Precisión en tareas y responsabilidades.....	42

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cubrimiento de vacantes .....	18
Gráfico 2. Perfil de selección del personal .....	19
Gráfico 3. Tipo de Vinculación .....	19
Gráfico 4. Tipos de contrato .....	20
Gráfico 5. Reclutamiento apropiado .....	21
Gráfico 6. Planificación de Capacitación .....	24
Gráfico 7. Capacitación .....	25
Gráfico 8. Aumento de productividad por capacitaciones .....	25
Gráfico 9. Planes de capacitación .....	26
Gráfico 10. Enfoque de capacitación .....	26
Gráfico 11. Diseños de planes de carrera .....	28
Gráfico 12. Programas para desarrollo para promociones .....	29
Gráfico 13. Aspiraciones de carrera .....	30
Gráfico 14. Promociones y movimientos internos .....	30
Gráfico 15. Sistemas de evaluación de desempeño .....	32
Gráfico 16. Desempeño medido por objetivos cuantificables .....	32
Gráfico 17. Evaluación del personal .....	33
Gráfico 18. Criterio predominante en la evaluación de desempeño .....	34
Gráfico 19. Participación de trabajadores en sistema de evaluación .....	35
Gráfico 20. Bonificaciones .....	36
Gráfico 21. Relación entre retribución y rendimiento .....	37
Gráfico 22. Retribuciones relacionadas con logros y objetivos .....	37
Gráfico 23. Diferencias retributivas en niveles jerárquicos .....	38
Gráfico 24. Retribución de atracción y retención del talento humano .....	39
Gráfico 25. Seguridad del trabajador .....	40
Gráfico 26. Toma de decisiones .....	41
Gráfico 27. Precisión de tareas y responsabilidades .....	42



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

**1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

Título: Diagnóstico de la gestión en talento humano en la IPS Ingrumá Salud LTDA.

Investigadores:

Estefanía Naranjo Valencia  
Manuela Jaramillo Salinas  
Lina Marcela Ramírez

Línea de Investigación: Gestión de la Calidad

Programa de Posgrado al que se articula: Administración de la salud

Lugar de Ejecución del Proyecto: IPS INGRUMA SALUD

Ciudad: Riosucio

Departamento: Caldas

Duración del Proyecto (periodos académicos): Tres (2) Periodos Académicos

## 2. RESUMEN

### 2. 1. RESUMEN

Cuando se habla del talento humano dentro de las organizaciones es importante mencionar el avance que se ha tenido durante el paso de los años y el enfoque que se le ha dado dentro de las empresas. Actualmente se viene trabajando por mejorar el bienestar de los trabajadores con el fin de garantizar productividad, eficiencia y resultados conforme a los objetivos que se trazan internamente en las diferentes compañías.

Este trabajo de investigación se enfoca en la caracterización de los procesos de gestión de talento humano en la institución Ingrumá Salud, con el fin de hacer un estudio, análisis y diagnóstico del manejo del talento humano que involucra a la gerencia, a los líderes de área y a la persona responsable del área de calidad que a su vez se hace responsable del área de talento humano y conocer la percepción que se tiene sobre las condiciones laborales en la organización.

El enfoque de esta investigación es mixto (cualitativa y cuantitativa), con un diseño descriptivo, y una muestra no probabilística; el criterio de selección es intencional o de juicio. Los instrumentos que se aplicaron son la entrevista (aplicada a la gerente), la lista de chequeo (aplicada a la coordinadora de calidad) y la encuesta (aplicada a los coordinadores de las diferentes áreas). Se realizó un análisis comparativo de todas las respuestas relacionadas por el personal líder que pertenece a la empresa, una revisión documental y una entrevista a la gerencia, y con base en los resultados arrojados por la aplicación de instrumentos se plantearon las recomendaciones. Con relación a los resultados de la investigación se evidencia que la empresa no cuenta con un área de talento humano estructurada e independiente, tampoco cuenta con un sistema de gestión documental completo que permita contar con procesos y perfiles definidos; no obstante, se encontró que la entidad da desarrollo a las teorías de gestión por competencias y teoría de los recursos y las capacidades, en tanto que se promueve la capacitación constante de acuerdo a las falencias y necesidades presentadas y, de igual forma, se cumple con la teoría a cerca de las funciones que desarrolla el área de talento humano, aunque no totalmente de manera estructurada.

### ABSTRACT

When we talk about human talent within organizations it is important to

mention the progress reached through the years and the focus given within the companies. Currently, they are working to improve the welfare of workers in order to guarantee productivity, efficiency and results according to the objectives drawn internally in the different companies. This research work focuses on the characterization of human talent management processes in the Ingrumá Salud institution, in order to make a study, analysis and diagnosis of human talent management, involving all staff working in the institution and knowing the perception that each worker has about the working conditions in the organization.

A comparative analysis of all the related responses by the leading personnel belonging to the company, a documentary review and an interview to the management was made, and based on the results obtained by the application of the instruments, the recommendations were raised. Regarding the results of the research, it is evident that the company does not have a structured and independent human talent area, nor does it have a complete document management system that allows for defined processes and profiles; however, it was found that the entity gives development to the theories of management by competencies and theory of resources and capacities, while promoting the constant training according to the shortcomings and needs presented and, in the same way, it is fulfilled with the theory about the functions that the area of human talent develops, although not totally in a structured way

## **2.2. INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones actuales en todos los sectores enfrentan grandes desafíos y atraviesan por situaciones complejas enfocadas principalmente en temas financieros; pero, he aquí, ¿esta es la problemática real? ¿Quién se ha preocupado por buscar soluciones? Posiblemente muchas empresas crean tener la respuesta a estas preguntas, pero la realidad es otra y la problemática se centra en que las empresas invierten mal, considerando únicamente aspectos que les generen un retorno importante en el menor tiempo posible; y no se les culpa: esa es la forma en que trabajan las empresas porque por obvias razones es su producto tangible o intangible el que le genera ingresos. Pero de todas las variables que existen para tener éxito el capital humano está comúnmente relegado, porque se consideran un gasto más que una inversión; las empresas se vuelven amenazantes con sus empleados basadas en los avances tecnológicos y para obtener así de ellos su mayor esfuerzo medido en horas de trabajo, sin determinar si son productivas o no.

La forma de ser competitivos, además de tener un producto innovador, es contar con un personal técnicamente idóneo y motivado; entendiéndose la

motivación como el estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de los individuos hacia metas, fines y sueños. Las organizaciones actuales han dejado a un lado a las personas como su factor diferenciador, cuando son ellos quienes venden, refieren, consumen y posicionan una marca; si se siembra bien se cosecha bien y no hay tierra más fértil que el ser humano, este es quien construye y destruye.

La intención de este trabajo de investigación es mostrar un caso real con falencias reales, pero sobre todo con deseos de mejorar su estructura administrativa y permitir descubrir la realidad que viven internamente, para que tomen acciones de mejora e implementen las políticas adecuadas que tracen las líneas de conducta y buen actuar que hagan sentir a su capital humano que es importante y que la empresa se preocupa por su bienestar y reconoce su valor en el logro de los objetivos organizacionales propuestos.

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

El proceso de gestión de talento humano ha logrado un gran avance a través de la historia mundial, posicionándose dentro de aquellos procesos de la estructura organizacional que se convierten necesarios para el correcto funcionamiento y la búsqueda de los logros esperados.

En un mundo globalizado y de constante cambio, algunas organizaciones buscan generar competitividad para ingresar a mercados locales y aún internacionales, generando la exigencia de perfiles que cumplan con dichas habilidades y competencias; sin embargo no todas propician estos espacios de fortalecimiento de las organizaciones a través del perfil idóneo para las organizaciones o los buscan de manera inapropiada, generando falencias en los procesos de selección y el reclutamiento como fase inicial y de relevancia para culminar con éxito este objetivo, teniendo en cuenta las características específicas que describe un proceso de selección y reclutamiento adecuado como lo son: Procesos de selección (interno y externo) que tengan en cuenta criterios técnicos, de experiencia en el campo, competencias, habilidades, entre otros.

Adicional a lo anterior, la modernización de la dinámica empresarial ligada a una condición económica que genera una búsqueda de contención y disminución del gasto ha ocasionado que se venga presentando un cambio paulatino en las modalidades clásicas de contratación laboral, a saber, contrato laboral a término indefinido, contrato laboral a término fijo, contrato de obra o labor y contrato por prestación de servicios, para migrar a una contratación ahora tercerizada que evita en la mayoría de los casos cargas prestacionales y



responsabilidades empresariales como las cooperativas, *outsourcing*, contrataciones temporales, entre otras. Según la investigación *Legislación laboral y nuevas formas de trabajo* (1), en la normatividad laboral se evidencian vacíos que, una vez analizados los elementos esenciales del contrato de trabajo, dan cuenta del atraso que presenta la normatividad en cuanto a la nueva realidad de las organizaciones y sus relaciones laborales. Al respecto se indica: "...mostrando cómo los empleadores hacen uso de contrataciones de tipo comercial o civil para evadir responsabilidades que tienen con los trabajadores, en la continua lucha por la supervivencia de sus empresas en un mundo donde la competencia se incrementa exponencialmente..."

De esta manera, la dinámica actual ha generado que las organizaciones de hoy busquen generar estrategias que, aunque potencialmente lesivas para el trabajador, beneficien a la organización en cuanto a la competitividad como lo son también las alianzas estratégicas, fusiones entre otras.

Lo anterior a su vez genera colateralmente una continua desmotivación, falta de compromiso, falta de institucionalidad y continuidad en los procesos en el personal contratado, situación que a su vez influye e impacta en la productividad de las organizaciones. Este fenómeno también impacta en la ineficiencia e insuficiencia de las funciones ejercidas por el personal contratado.

Sumado a la problemática anterior, el incentivo salarial en Colombia se ha convertido en un cumplimiento del requisito mínimo de ley, olvidando que la remuneración por logros y competencias genera en el trabajador compromiso, lealtad, sentido de pertenencia, lo que repercute en el éxito o no de la organización. Situación que es agravada por la omisión de aplicación de procesos de capacitación o generación de nuevos conocimientos según el estudio realizado por Calderón *et al.* (2) *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y la investigación*, este es un proceso que propende a la generación de habilidades que van encaminadas de manera paralela a la globalización como tema inicial del planteamiento.

En cuanto a las condiciones laborales en el sector salud en Colombia, se encuentra una marcada diferenciación en cuanto a la remuneración del personal médico en el sector público frente al sector privado, siendo significativamente más altos los salarios en las instituciones de carácter particular, especialmente con relación a los profesionales especialistas. Así lo afirma el periódico la Republica de Manizales<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.larepublica.co/economia/condiciones-laborales-de-medicos-el-otro-problema-a-resolver-en-la-salud-2364366>.

Aunado a lo anterior, se encuentra la problemática actual que enfrenta el sector salud en Colombia, debido a la crisis financiera y cartera morosa que presentan las entidades del sector, así como las intervenciones de las entidades de vigilancia y control que han culminado en el cierre de algunas entidades promotoras de salud – EPS. Según noticia publicada en el periódico El Tiempo el 16 de noviembre de 2016 en el sector salud se vienen presentando diversas problemáticas de carácter laboral como lo son:

“Atrasos en salarios, falta de insumos, agresiones y sobrecarga laboral”. Esta situación confirma una vez más el papel fundamental que juega en las organizaciones de la salud el Departamento de Recursos Humanos, que debe propender por fidelizar a sus empleados realizando una buena gestión del talento humano, que en últimas son los agentes activos de las instituciones y quienes podrían cambiar el panorama actual que enfrenta el sector salud en Colombia.

Aterrizando todo lo anterior a la Región Caldense, se encontró que, en La ciudad de Manizales, capital de caldas, la tasa de desempleo se encuentra actualmente en el 12.90%, tasa que continua en aumento respecto de años anteriores; según información del DANE, 27.726 personas se encuentran sin empleo en esta región. Esta situación repercute en el 41% de informalidad laboral en esta ciudad, situación que repercute en los municipios aledaños como lo es el municipio de Riosucio; la cifra se presenta bastante preocupante y conlleva al subempleo que agrava la situación laboral de los caldenses<sup>2</sup>. La anterior situación evidencia que el departamento no se encuentra en condiciones actuales estables para los trabajadores, situación que se desmejora con las nuevas formas de contratación de personal que, aunque ajustadas a la normatividad colombiana como se ha mencionado anteriormente, generan en el empleado desmotivación y falta de compromiso.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se hace necesario indagar sobre las características de la gestión del talento humano en el Municipio de Riosucio- Caldas, específicamente en la IPS INGRUMA SALUD, por lo cual se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué características fundamentales se encuentran en la estructura organizativa, administrativa y funcional del área de gestión del talento humano en la institución IPS INGRUMA SALUD, en el municipio de Riosucio, durante el año 2018?

---

<sup>2</sup> <http://www.lapatria.com/economia/criticas-al-empleo-y-al-desempleo-en-colombia-y-caldas-415357>

## **2.4 JUSTIFICACIÓN**

Los diversos procesos de gestión del talento humano dentro de las diferentes organizaciones adquieren a lo largo de los años gran relevancia, puesto que se ha venido definiendo como un proceso constante y como una cuota de éxito dentro de las mismas.

La gestión de talento humano ha sido ampliamente estudiada y se ha caracterizado como un proceso fundamental dentro de las mismas organizaciones, presentándose como un proceso intangible pero indispensable para un desarrollo exitoso teniendo como principal instrumento el fortalecimiento de las capacidades a través de la continua generación del conocimiento.

Dentro de la relevancia que adquiere el proceso de gestión de talento humano-relacionado directamente con el proceso de gestión estratégica resultan estar sustancialmente conectados con el de gestión de talento humano, interactuando en una dinámica constante que permita o genere los resultados de competitividad y productividad de lo cual los autores hacen referencia de manera constante. En esta investigación se caracterizó el proceso de gestión de talento humano dentro de la IPS Ingrumá salud, identificando las practicas que lleva a cabo la organización dentro de las cuales se identificaron los proceso de selección, evaluación, identificación del perfil laboral ajustado a lo demandado por la organización, procesos de capacitación continua y de motivación al personal, las falencias presentadas en torno a la identificación de las habilidades para desempeñar funciones específicas que requieran un perfil académico idóneo, proceso de motivación y premiación por resultados dentro de la IPS Ingrumá salud. Este proyecto permitió enriquecer nuestro conocimiento sobre el tema, aportar a nuestra experiencia profesional, generando un amplio panorama de la perspectiva que hasta el momento teníamos, pues nuestro enfoque estaba completamente confinado a los diversos problemas que el sistema actual de salud permite evidenciar y experimentar a diario, referentes a temas de contratación estatal en el sector salud.

Todo lo anterior fue puesto en conocimiento de la IPS mediante la entrega del informe y como ejercicio de retroalimentación de sus procesos internos, de la misma manera los resultados que lograron impactar a la institución, pues permitió generar planes de mejora para la institución, a través de los cuales se pudieron diseñar estrategias que responden al logro de los objetivos de la empresa como por ejemplo determinar los recursos a suministrar que sean adecuados y

adaptados a la organización, para que las personas puedan hacer sus aportes, desarrollo de competencias a través de capacitaciones y conocimiento del personal, implementación de sistemas de compensación asociadas a productividad, entre otros dado el impacto del talento humano en la productividad de la empresa que evidencian los resultados y/o hallazgos de la investigación.

Así mismo, de manera colateral, se pudo impactar al personal a través de la implementación de herramientas que aportaron dinamismo a la gestión del talento humano, logrando mejor estabilidad o, más bien, institucionalidad por parte del trabajador; al mismo tiempo la investigación sirvió como nuestro trabajo de grado permitiendo culminar nuestros estudios.

### **3. OBJETIVOS**

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

Caracterizar los procesos de Gestión del talento humano en la institución IPS INGRUMA SALUD, en el municipio de Riosucio, Caldas.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Describir la estructura organizacional del área de gestión del talento humano de la IPS INGRUMA SALUD.

2. Identificar los modelos de gestión y los procesos administrativos liderados por el área de gestión del talento humano en la IPS INGRUMA SALUD.

3. Determinar las funciones del área de gestión de talento humano en la IPS INGRUMA SALUD.

## 4. METODOLOGÍA

### 6.1 ENFOQUE

Enfoque en una investigación es la perspectiva con que se mira una realidad dependiendo de nuestro punto de vista y que, a su vez, éste depende del propio punto de ubicación, el cual puede ser cualitativo o cuantitativo.

Así, la investigación de tipo cualitativa intenta identificar la naturaleza recóndita de las realidades, al igual que su estructura dinámica, contrario al enfoque cuantitativo, que busca medir y cuantificar los datos para obtener resultados exactos del objeto de estudio.

El enfoque de esta investigación es mixto, es cualitativo en la medida en que se pretende hacer un diagnóstico del área de talento humano de la IPS y; es cuantitativo en tanto que se cuantificaron los datos arrojados por la aplicación de instrumentos.

### 6.2 DISEÑO

El diseño del presente trabajo es descriptivo, en tanto que estudia situaciones que ocurren generalmente en condiciones naturales, carece de validez necesaria para confirmar o rechazar una hipótesis. Asimismo, mide o evalúa diferentes aspectos a investigar, se eligen variables y conceptos.

### 6.3 POBLACIÓN

“Conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Tiene las siguientes características Homogeneidad, tiempo, espacio, cantidad” (3).

Así, la población de este trabajo la constituye los líderes de las diferentes áreas administrativas de la IPS INGRUMA SALUD, los cuales son las personas encargadas del manejo del talento humano en la institución.

### 6.4 MUESTRA

La muestra en una investigación es la parte específica de la totalidad del objeto de estudio que se analizó, se realiza con el fin de hacer posible la investigación. Existen diferentes formas de muestra, como la muestra probabilística y la no

probabilística, así, la muestra probabilística es utilizada en la investigación cuantitativa y en la investigación cualitativa se utiliza la no probabilística. De esta manera, existen dentro de la muestra no probabilística, diferentes criterios de consecución, como intencional o de juicio, en la cual se tienen criterios previos para consecución de la muestra.

Así, es una muestra no probabilística y el criterio de selección es intencional o de juicio por cuanto se cuenta con unos criterios de selección ya determinados según conveniencia y accesibilidad de la información.

## **6.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La información en la presente investigación fue recolectada mediante visitas de campo a la IPS, así, se realizó una primera visita y se realizó la entrevista al líder de talento humano de la organización, la cual se realizó de manera personalizada y de forma directa. Posteriormente se realizó una reunión de líderes de todas las áreas, la cual tuvo una duración de 30 minutos donde se expuso el fin de la investigación y se realizó el diligenciamiento de la encuesta a cada uno de los coordinadores. Finalizando se visitó al área de Talento Humano donde se verificaron los documentos correspondientes al sistema de gestión documental del área en mención, mediante la aplicación de una lista de chequeo, según las diferentes teorías analizadas.

## **6.6 INSTRUMENTOS**

### **Lista de Chequeo y revisión documental:**

Se aplicó una lista de chequeo a la coordinadora de calidad con el fin de analizar el objeto del estudio, ya que fue necesario hacer un análisis de documentos como manuales de procesos y procedimientos, políticas de gestión del talento humano, lineamientos, funciones y perfiles de talento humano que se encuentran contenidas en el sistema de gestión documental de la IPS, con el fin de revisar con qué documentación referente al proceso de gestión humana cuenta la organización. (Ver anexo 1- Lista de chequeo)

### **Entrevista**

Se realizó una entrevista a la gerente de la institución Ingruma Salud, la cual fue de carácter técnica y cerrada, es decir, con preguntas abiertas, pero sin lugar a modificación. Con la presente entrevista se indagó sobre la estructura del área de

talento humano en la IPS, su conformación y funcionamiento. (Ver anexo 2- Entrevista)

### **Encuesta**

Se realizó una encuesta a cada líder de área a fin de indagar sobre la incidencia y resultados del área de talento humano frente a las demás áreas de la institución. Se aplicó la encuesta a los 5 líderes de las áreas. (Ver anexo 3- Encuesta)

### **Instrumentos Validados.**

Los instrumentos antes descritos se anexan al presente documento debidamente validados en cuanto a que los mismos responden a los objetivos planteados y dieron respuesta a la pregunta de investigación.

## **6.7 PLAN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Se realizó en primera instancia un acercamiento a la gerencia de la IPS INGRUMA SALUD, con el fin de exponer de manera concreta la solicitud para la aplicación de los diferentes instrumentos relacionados en este documento. Se dio inicio aplicando una entrevista a la gerente de la empresa, con el fin de conocer de manera específica todo el manejo interno de la organización en cuanto a talento humano. Se solicitó permiso para la grabación de la misma. Esta se transcribió para lograr mayor claridad y garantizar las respuestas en documentos físicos.

En segunda instancia se aplicó una lista de chequeo a la coordinadora del área de calidad, quien amablemente informó sobre todos los procesos con los que cuenta actualmente la organización y se plasmó en el documento utilizado en la investigación "lista de chequeo", donde se validaron y se analizaron aspectos de gran importancia que se deben tener en cuenta en cualquier institución, generando de esta manera planes de mejoramiento y recomendaciones que apoyen y garanticen el buen funcionamiento interno del manejo de todos los procesos y se establezcan como protocolos institucionales.

Luego se aplicó la encuesta a todos los líderes de las diferentes áreas de la institución INGRUMA SALUD, se realizaron 26 preguntas con respuestas de selección múltiple, ésta encuesta dividida en 6 categorías que abarcan la totalidad de los procesos claves de talento humano (selección de personal, reclutamiento, retención, liderazgo, desarrollo profesional, promoción entre otras). Cada líder calificaba según su percepción y experiencia el manejo que se tiene actualmente en



la institución INGRUMA SALUD, de allí se realizó la consolidación de la información la cual se extrajo en tablas y de las cuales se pudieron realizar unas gráficas.

Finalmente, con los datos obtenidos en los instrumentos (encuestas, entrevista y lista de chequeo), y mediante los registros en Excel, a fin de cuantificar los datos y obtener los resultados de la investigación, se realizó un análisis de contenido en el cual se presentaron las concepciones que se tienen frente al fenómeno estudiado y el comparativo de las respuestas plasmadas en los tres instrumentos. Se analizaron cada una de las muestras previamente elegidas en relación con las categorías y subcategorías deductivas, realizando una interpretación de cada una de ellas.

## **6.8 COMPONENTE ÉTICO**

La presente investigación no presentó ningún riesgo para la institución estudiada ni para los funcionarios a quienes se les aplicó los instrumentos.

En ese sentido, teniendo en cuenta que la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud, define los riesgos y alcances de las investigaciones realizadas en entidades que presten el servicio público de salud, se diligenció un consentimiento informado al líder de talento humano a quien se le realizó una entrevista para el análisis de los datos arrojados, con el fin de que los mismos sirvan de sustento de análisis para abordar la temática objeto de estudio.

Los resultados de los instrumentos aplicados son utilizados con fines académicos y no afectarán la situación laboral de las personas encuestadas, ni serán utilizados en su perjuicio, asimismo, los titulares de esta investigación se hacen responsables de los datos recolectados para todos los fines legales pertinentes. Lo anterior de acuerdo a la Resolución 8430 de 1993, "*De las investigaciones a grupos subordinados*".

## **6.8 CONSENTIMIENTO INFORMADO**

No aplica.

## 5. RESULTADOS Y DISCUSION

Aplicación de encuesta a personal de la IPS Ingruma Salud

### 1. Selección de personal – Reclutamiento

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

Tabla 1. Cubrimiento de vacantes

	Valor	Número de respuestas
Al personal de la empresa	1	0
Parcialmente al personal de la empresa	2	2
Ambas	3	0
Parcialmente al mercado de trabajo	4	1
Al mercado de trabajo	5	2
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 1. Cubrimiento de vacantes



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

Tabla 2. Perfil de Selección de personal

	Valor	Número de respuestas
Específicos y especializados	1	2
Parcialmente específicos y especializados	2	0
Ambos	3	0
Parcialmente amplios y generales	4	0
Amplios y generales	5	3

TOTAL

5

Gráfico 2. Perfil de selección del personal



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

Tabla 3. Tipo de Vinculación

	Valor	Número de respuestas
Directa	1	3
Parcialmente directa	2	1
Ambos	3	0
Parcialmente subcontratación	4	0
Subcontratación	5	1
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

Gráfico 3. Tipo de Vinculación



Pregunta 4. La empresa prefiere contratos:

Tabla 4. Tipos de Contratos

	Valor	Número de respuestas
A término indefinido	1	1
Solo indefinidos	2	0
Ambos contratos	3	1
Solo a término Fijo	4	0
A termino fijo	5	3
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 4. Tipos de contrato



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

Tabla 5. Reclutamiento apropiado

	Valor	Número de respuestas
Totalmente Cierto	1	2
Parcialmente Cierto	2	0
Parcialmente	3	0
Parcialmente Falso	4	1
Totalmente Falso	5	2
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

Gráfico 5. Reclutamiento apropiado



A continuación, se presentan los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación, a fin de dar respuesta a los objetivos planteados, al inicio de la presente investigación.

Así, en cuanto a selección de personal y reclutamiento se refiere, con relación al proceso de Vinculación, se encontró en un primer término que en la IPS Ingruma Salud prefiere al mercado laboral para ofrecer sus vacantes, no obstante en algunas ocasiones se tiene en cuenta al personal de la institución para promoverlos de cargos, esto según lo arrojado mediante la aplicación de los instrumentos encuestas y entrevista, la institución si tiene en cuenta a los empleados para hacer procesos de promoción interna, tanto en la entrevista como en las encuestas se coincide con un 50% de probabilidades, es decir, solo se tiene en cuenta al personal interno para una vacante en caso de evidenciar las habilidades y destrezas del empleado para el cargo como tal, y en la

verificación de la documentación interna de la institución, mediante la lista de chequeo, se evidenció que no existe un procedimiento de promoción interna establecido, sin embargo se aplica el proceso de selección y reclutamiento en general para ambos casos, es decir, no se evidencia proceso establecido para vinculación o promoción de personal interno, solo existe un protocolo muy general de selección de personal.

Así, al momento de revisar las encuestas del personal interno y compararlo con lo dicho por la gerencia, se encuentra una dualidad en las respuestas (según lo que se evidencia en la gráfica número 1), ya que dos personas indica que el sistema de reclutamiento no es apropiado y otras dos personas manifiestan que si lo es. En cuanto a la lista de chequeo que se aplicó al jefe de calidad, indica que existe un manual de reclutamiento y selección de personal, el cual se acoge a las políticas del manual de trabajo y políticas internas de la empresa.

Con relación a la forma de contratación que se tiene establecida por parte de la empresa, se encuentra en la entrevista a la gerente que no se hace subcontratación, se realiza la contratación directamente por la empresa, según se evidencia en la gráfica número 3, en esto coincide la mayoría de los encuestados (3 de 5 personas) de la institución.

Los resultados de la aplicación de los instrumentos son unánimes en señalar que se realiza de manera directa, aunque pasa por un proceso interno, existiendo protocolo de contratación que señala el paso a paso a seguir en este proceso.

En cuanto a los perfiles preferidos por la institución, la gerente de la institución por medio de la entrevista indica que, al momento de hacer una nueva contratación, en lo que más se enfocan al momento de decidir vincular a alguien es en las habilidades del ser, ya que el conocimiento se puede obtener a través del paso del tiempo y la practica correspondiente. El personal interno por medio de la encuesta manifiesta que 3 de las 5 personas coinciden con la gerente manifestando que los perfiles a contratar son amplios y generales, dato que se encuentra en la gráfica número 2. En la lista de chequeo se evidencia que actualmente se cuenta con un protocolo de selección de personal en la organización.

Tanto la encuesta como la entrevista coinciden con que se enfatiza en los conocimientos generales, es decir las habilidades del ser y no se enfocan solamente en las habilidades o conocimientos específicos o técnicos, sin dejar estos últimos a un lado. Sin embargo, de igual forma que en el punto anterior, no se evidencia política de contratación establecida.

Asimismo, se evidencia que la Clínica prefiere contratación de planta a término fijo, no obstante, mediante la entrevista se evidenció que esto es un proceso que se da a través del tiempo, porque de manera inicial se prefiere la contratación por prestación de servicios y, una vez se verifique el correcto desempeño en el cargo, se migra a contratos laborales, los cuales se desarrollan conforme a la ley, en cuanto a su periodo de prueba y demás; es decir, en la entrevista la gerente indica que se hace contratación de planta y de prestación de servicios, preferiblemente se hace periodo de prueba con los contratos por prestación de servicios con un periodo de 3 meses, si es adecuado el desempeño se cambia la modalidad del contrato a fijo. El personal encuestado manifiesta en su mayoría (3 de 5 personas encuestadas) que los contratos en la empresa son a término fijo y se evidencia en la gráfica número 4, aunque al momento de revisar la lista de chequeo se encuentra que no existen en la empresa para ninguno de los dos puntos anteriormente descritos que se cuente con algún documento, manual o protocolo que soporte lo mencionado.

Finalizando el punto de selección de personal y reclutamiento y según se evidencia en la gráfica número 5, en cuanto a si existe un adecuado proceso de reclutamiento de personal, vinculación, retención del talento humano y retiro del mismo, la encuesta arrojó un resultado medio, en donde tres personas dieron respuesta negativa y dos personas dieron respuesta positiva, aunque dicha información coincide parcialmente con la entrevista en donde se presenta por parte de la gerente que, al menos en términos generales, dicho proceso funciona de manera adecuada, ya que en la misma se reporta que desde la gerencia se realiza de manera ordenada todo lo relacionado con la vinculación, la retención y el retiro del personal que labora en la institución, esto con el fin de brindar mayor bienestar al empleado, lo cual adicionalmente difiere con la verificación documental mediante la lista de chequeo, toda vez que la ausencia de manuales y protocolos, evidencia una aplicación de procesos no uniformes por la ausencia de información escrita.

## **2. Capacitación- Entrenamiento y Desarrollo**

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

Tabla 6. Planificación de capacitación

	<b>Valor</b>	<b>Número de respuestas</b>
Totalmente cierto	1	0
Parcialmente Cierto	2	4
Parcialmente	3	0
Parcialmente Falso	4	1
Totalmente Falso	5	0
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

Gráfico 6. Planificación de Capacitación



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

Tabla 7. Capacitación

	<b>Valor</b>	<b>Número de respuestas</b>
Totalmente cierto	1	1
Parcialmente Cierto	2	2
Parcialmente	3	2
Parcialmente Falso	4	0
Totalmente Falso	5	0
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>



Gráfico 7. Capacitación



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

Tabla 8. Aumento de productividad por capacitaciones

	Valor	Número de respuestas
Totalmente cierto	1	3
Parcialmente Cierto	2	0
Parcialmente	3	2
Parcialmente Falso	4	0
Totalmente Falso	5	0
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 8. Aumento de productividad por capacitaciones

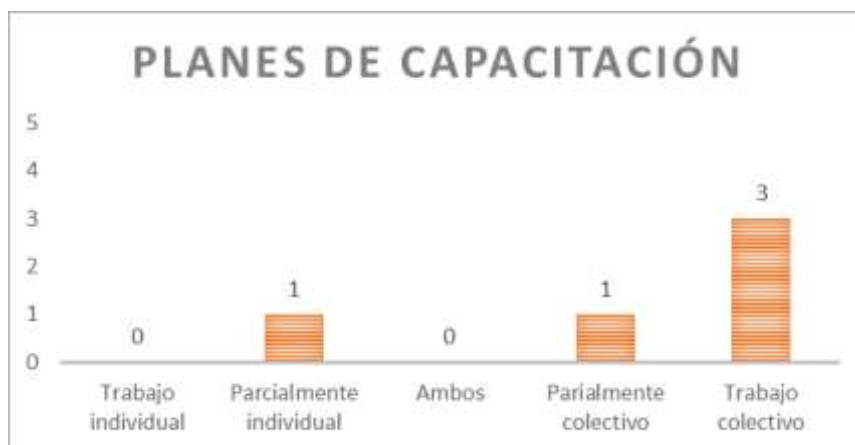


Pregunta 9. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia:

Tabla 9. Planes de capacitación

	Valor	Número de respuestas
Trabajo individual	1	0
Parcialmente individual	2	1
Ambos	3	0
Parcialmente colectivo	4	1
Trabajo colectivo	5	3
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 9. Planes de capacitación



Pregunta 10. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:

Tabla 10. Enfoque de capacitación

	Valor	Número de respuestas
Lograr especialización	1	1
Especialización parcial	2	0
Ambos	3	1
parcialmente polivalente	4	1
Lograr polivalencia	5	2
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 10. Enfoque de capacitación



Por otra parte, con relación al ítem de capacitación, entrenamiento y desarrollo, se evidencia lo siguiente: en cuanto a los programas de capacitación (gráfica número 6), en la entrevista la gerencia manifiesta que todos los programas de capacitación del personal son planeados y se ajustan según las necesidades del personal, identificándolos por medio de las falencias presentadas e inconvenientes repetitivos. En la encuesta, la mayoría de los colaboradores (4 de 5 personas), manifiestan que la información dada por la gerencia es parcialmente cierta. Para la periodicidad de las capacitaciones, se evidencia por parte de la gerencia, según la respuesta de la entrevista que anualmente se garantiza al personal capacitaciones para su crecimiento y mejoramiento continuo, se compara con la encuesta realizada al personal de la institución donde la mitad de ellos indican que parcialmente cuentan con capacitaciones anuales (2 personas), la otra mitad indica que esta información es parcialmente cierta (dos personas), se evidencia en la gráfica número 7. En cuanto a planes de capacitación orientados a lograr un aumento en la productividad del personal, se evidencia por la respuesta dada en la entrevista a la gerente que normalmente todas las capacitaciones programadas, se hacen según las falencias que presentan los colaboradores con el fin de fortalecer las habilidades y conocimientos del personal. Lo anterior, se justifica con la respuesta del personal donde la mayoría de los encuestados (3 de 5 personas), manifiestan que esta respuesta es totalmente cierta. (gráfica número 8).

En cuanto a los planes de capacitación y según la gráfica número 9, se evidencia según la respuesta de la gerencia en la entrevista que apuntan al trabajo colectivo, al trabajo en equipo, con el fin de repartir adecuadamente las cargas y responsabilidades. En la encuesta realizada a los empleados, manifiesta la mayoría (3 sobre 5 personas) que los planes de capacitación se orientan al trabajo colectivo. Continuando con los planes de capacitación, y según la gerencia en su entrevista, manifiesta que al momento de que se presente algún inconveniente con el colaborador en el cargo, se hace rotación del personal para medir su trabajo en otra área. El personal en la entrevista apunta a que los planes de capacitación se realizan en la empresa para lograr polivalencia

(gráfica número 10). En la lista de chequeo para este ítem en general, abarcando todos los puntos, se evidencia que no se cuenta con ningún documento que describa de manera detallada la realización y/o organización de capacitación del personal.

No se evidencia un proceso estructurado de capacitaciones, no se cuenta con un cronograma en el cual se pueda garantizar el orden de las capacitaciones según las necesidades del personal. No se apunta a la especialización de los cargos, se apunta más al trabajo colectivo, al conocer de cada área por si se requiere ante algún inconveniente presentado.

### 3. Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

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

Tabla 11. Diseños de planes de carrera

	Valor	Número de respuestas
Totalmente cierto	1	0
Parcialmente Cierto	2	0
Parcialmente	3	1
Parcialmente Falso	4	0
Totalmente Falso	5	4
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 11. Diseños de planes de carrera



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

Tabla 12. Programas para desarrollo para promociones

	<b>Valor</b>	<b>Número de respuestas</b>
Totalmente cierto	1	0
Parcialmente Cierto	2	0
Parcialmente	3	0
Parcialmente Falso	4	1
Totalmente Falso	5	4
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 12. Programas para desarrollo para promociones



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

Tabla 13. Aspiraciones de carrera

	<b>Valor</b>	<b>Número de respuestas</b>
Totalmente cierto	1	0
Parcialmente Cierto	2	0
Parcialmente	3	1
Parcialmente Falso	4	1
Totalmente Falso	5	3
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 13. Aspiraciones de carrera



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

Tabla 14. Promociones y movimientos internos

	Valor	Número de respuestas
Totalmente cierto	1	0
Parcialmente Cierto	2	1
Parcialmente	3	1
Parcialmente Falso	4	0
Totalmente Falso	5	3
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 14. Promociones y movimientos internos



Para la empresa, los planes de carrera al personal no se tienen implementados (gráfica número 11). El personal colaborador por medio de la encuesta, manifiesta que la

empresa no cuenta con diseños de planes de carreras. Dentro de la lista de chequeo tampoco se evidencia documentación sobre este punto. En cuanto a ofrecer programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción y respecto al momento de tomar la decisión de las promociones y los movimientos internos del personal, se tiene en cuenta el rendimiento, capacidades y habilidades de la personal o la antigüedad en la empresa, en la entrevista con la gerente, indica que, si se evidencian habilidades, y buena calidad humana, es factible que se haga alguna promoción de cargo. En la encuesta aplicada a los colaboradores, manifiestan que es totalmente falso lo que se indica desde la gerencia, que no se ofrecen posibilidades de promoción dentro de la organización y en cuanto al tema de la decisión de promociones y movimientos internos del personal en la compañía se tiene en cuenta la antigüedad del personal mas no las habilidades y capacidades para asumir el cargo (gráfica 12 y 13). En la lista de chequeo tampoco se evidencia algún documento que soporte dicho argumento. Al momento de preguntar el equipo de colaboradores de la institución Ingruma Salud acerca de que, si los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera, se evidencia una respuesta negativa con mayoría de contestación a totalmente falso (3 de 5 personas). Para la lista de chequeo se evidencia que no se tiene documentación sobre este tema.

Se evidencia inconformidad del personal respecto a las oportunidades que la compañía le brinda, es muy poca la posibilidad de que puedan tener acceso a un crecimiento interno, al igual que es muy pobre el interés que muestra la empresa por generar motivación para la realización profesional de su personal (gráfica número 14).

#### **4. Evaluación del desempeño - Valoración del personal**

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

Tabla 15. Sistemas de evaluación de desempeño

	Valor	Número de respuestas
Totalmente cierto	1	0
Parcialmente Cierto	2	2
Parcialmente	3	1
Parcialmente Falso	4	1
Totalmente Falso	5	1
	TOTAL	5

Gráfico 15. Sistemas de evaluación de desempeño



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

Tabla 16. Desempeño medido por objetivos cuantificables

	Valor	Número de respuestas
Totalmente cierto	1	1
Parcialmente Cierto	2	2
Parcialmente	3	1
Parcialmente Falso	4	1
Totalmente Falso	5	0
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 16. Desempeño medido por objetivos cuantificables



Pregunta 17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente:



Tabla 17. Evaluación del personal

	Valor	Número de respuestas
Al individuo	1	1
Parcialmente Cierto	2	2
Parcialmente Falso	3	0
Al grupo	4	0
	5	2
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 17. Evaluación del personal



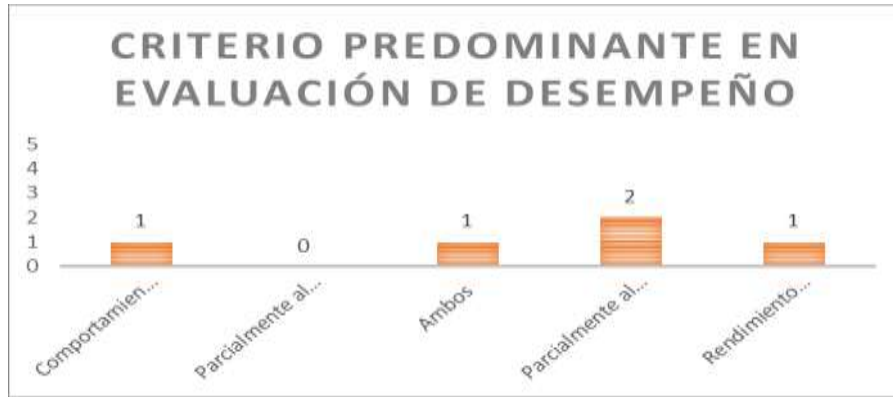
Pregunta 18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:

Tabla 18. Criterio predominante en la evaluación de desempeño

	Valor	Número de respuestas
Comportamiento individual	1	1
Parcialmente al comportamiento individual	2	0
Ambos	3	1
Parcialmente al rendimiento individuo	4	2

Rendimiento individual	5	1
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 18. Criterio predominante en la evaluación de desempeño



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

Tabla 19. Participación de trabajadores en sistema de evaluación

	Valor	Número de respuestas
Totalmente Cierto	1	0
Parcialmente Cierto	2	1
Ambos	3	1
Parcialmente Falso	4	3
Totalmente Falso	5	0
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 19. Participación de trabajadores en sistema de evaluación



Con relación a evaluaciones de desempeño se realizó la revisión de la entrevista aplicada a la gerencia, donde indica que las evaluaciones de desempeño del personal se realizan de manera mensual, aplicando una lista de chequeo respecto a las capacitaciones programadas y brindadas al personal, donde se evidencia el rendimiento del funcionario y mide el desempeño relacionado con las funciones asignadas (gráfica número 15). Lo anterior con el fin de garantizar un adecuado resultado y continuidad del proceso de evaluación de desempeño. Referente a esto, y según las preguntas que se realizan al personal por medio de la encuesta, se encuentra que, para los funcionarios, la empresa tiene parcialmente ciertos sistemas formales de valoración del desempeño de las personas. Ante el desempeño manifiesta el personal encuestado que los resultados son medidos parcialmente cierto por objetivos cuantificables (gráfica número 16). Respecto a la evaluación de desempeño del personal, indican dos de los colaboradores encuestados que va orientada parcialmente cierta al individuo, una sola persona indica que va dirigida al individuo, y las otras dos del personal indica que va dirigida al grupo (gráfica número 17). En cuanto al criterio predominante de evaluación del desempeño, la mayoría de los colaboradores encuestados (coinciden dos personas con este ítem) indican que es parcialmente al rendimiento del individuo según se muestra en la gráfica número 18. Al momento de verificar la lista de chequeo, se encuentra que la organización no tiene establecido un instructivo sobre la metodología de la evaluación de desempeño, pero manifiesta la coordinadora de calidad que si se tiene planteado el proceso y se ajusta a los requerimientos de la compañía.

## 5. Compensación

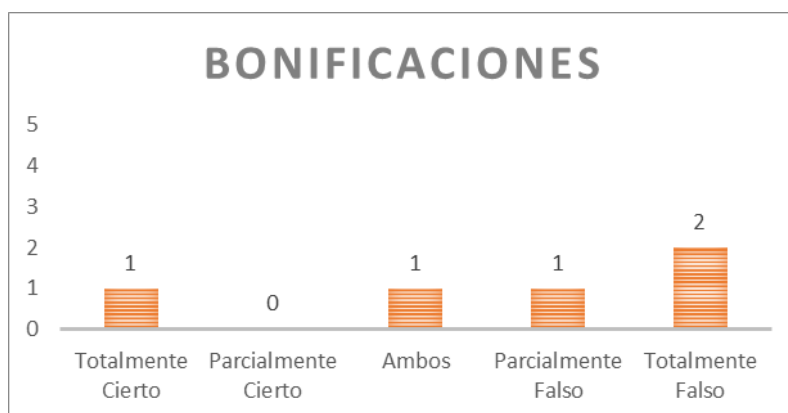
Pregunta 20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la

Institución:

Tabla 20. Bonificaciones

	<b>Valor</b>	<b>Número de respuestas</b>
Totalmente Cierto	1	1
Parcialmente Cierto	2	0
Ambos	3	1
Parcialmente Falso	4	1
Totalmente Falso	5	2
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 20. Bonificaciones

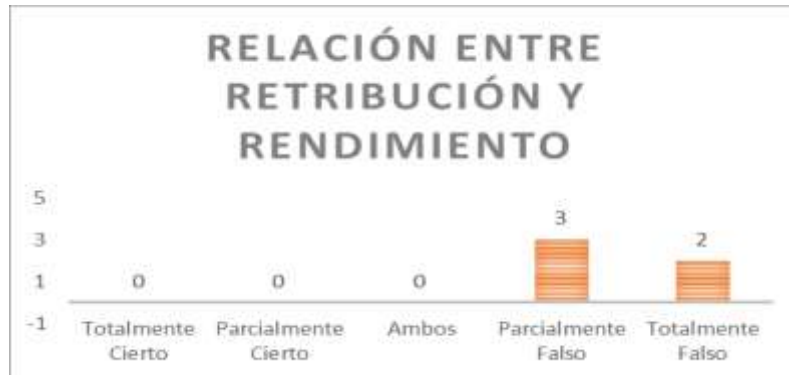


Pregunta 21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:

Tabla 21. Relación entre retribución y rendimiento

	<b>Valor</b>	<b>Número de respuestas</b>
Totalmente Cierto	1	0
Parcialmente Cierto	2	0
Ambos	3	0
Parcialmente Falso	4	3
Totalmente Falso	5	2
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 21. Relación entre retribución y rendimiento



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

Tabla 22. Retribuciones relacionadas con logros y objetivos

	Valor	Número de respuestas
Totalmente Cierto	1	1
Parcialmente Cierto	2	1
Ambos	3	0
Parcialmente Falso	4	0
Totalmente Falso	5	3
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 22. Retribuciones relacionadas con logros y objetivos



Pregunta 23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos son muy fuertes:

Tabla 23. Diferencias retributivas en los diferentes niveles jerárquicos

	<b>Valor</b>	<b>Número de respuestas</b>
Totalmente Cierto	1	1
Parcialmente Cierto	2	0
Ambos	3	0
Parcialmente Falso	4	2
Totalmente Falso	5	2
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 23. Diferencias retributivas en niveles jerárquicos



Pregunta 24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y

logro de objetivos a largo plazo:

Tabla 24. Retribución de atracción y retención del talento humano

	Valor	Número de respuestas
Totalmente Cierto	1	0
Parcialmente Cierto	2	1
Ambos	3	1
Parcialmente Falso	4	0
Totalmente Falso	5	3
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 24. Retribución de atracción y retención del talento humano



De acuerdo con la gráfica 20 de bonificaciones se puede concluir que cada dos de cinco personas que fueron encuestadas, manifiesta que no existe relación entre las bonificaciones recibidas a los empleados y las ganancias de la institución, con base en la lista de chequeo aplicada no se evidencia un instructivo que evidencie que se brinde bonificaciones internas. Con relación a la gráfica 21 de retribución y rendimiento se puede evidenciar que cuatro de cada cinco personas encuestadas opinan que es parcialmente falso puesto que no se evidencia ninguna retribución a los empleados por su rendimiento laboral, esto también se puede evidenciar en la compañía ya que no existe ningún instrumento que evidencie las retribuciones de los empleados en relación al rendimiento que presenten realizando sus actividades diarias con éxito. En la pregunta 22 observando la gráfica de Retribuciones relacionadas con logros y objetivos se puede deducir que tres de cada cinco personas encuestadas piensan que es totalmente falso que se den retribuciones con relación a los logros o objetivos de la organización. En el

grafico 23 en relación con la Diferencias retributivas en niveles jerárquicos no se evidencian grandes brechas puesto que se observa que existe gran similitud entre dos respuestas las cuales son directamente proporcionales, 2 de cada 5 personas responde que es parcialmente falso y dos personas responde que es totalmente falso, por lo que se evidencia que no existen niveles jerárquicos tan marcados en la institución. En el grafico 24 con una puntuación de tres de cada cinco personas opinan que es totalmente falso la Retribución de atracción y retención del talento humano, por lo que se evidencia que no hay una retención del personal que labora en la institución. En la gráfica 25, la cual nos habla de que la seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización, se observa que tres de cada cinco personas encuestadas opinan que es parcialmente falso, porque se manejan contratos de varios tipos y no se asegura una sostenibilidad laboral.

## 6. Otros aspectos de la Gestión del talento humano

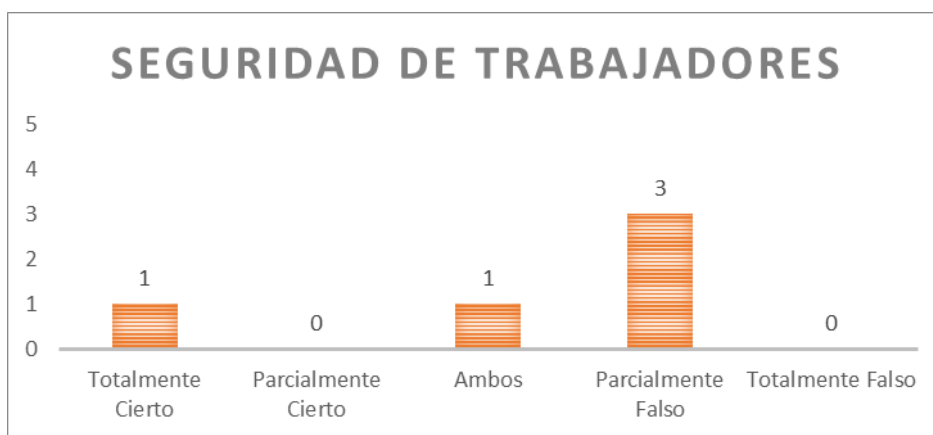
Pregunta 25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:

Tabla 25. Seguridad del trabajador

	<b>Valor</b>	<b>Número de respuestas</b>
Totalmente Cierto	1	1
Parcialmente Cierto	2	0
Ambos	3	1
Parcialmente Falso	4	3
Totalmente Falso	5	0
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

Gráfico 25. Seguridad del trabajador



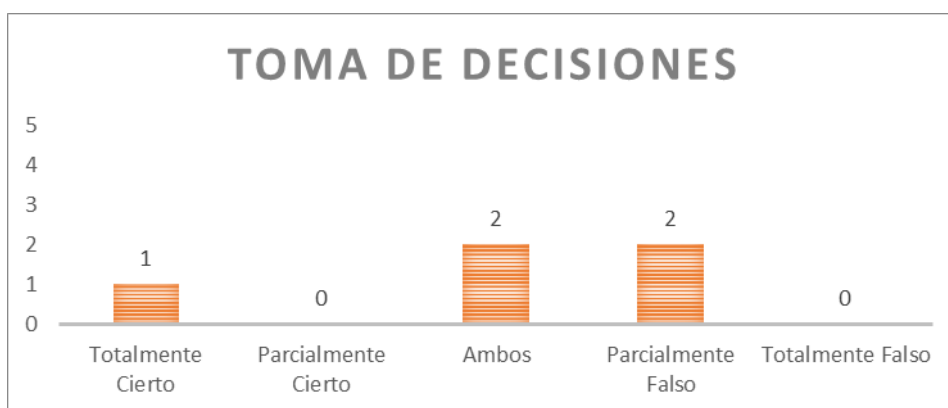


Pregunta 26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo

Tabla 26. Toma de decisiones

	Valor	Número de respuestas
Totalmente Cierto	1	1
Parcialmente Cierto	2	0
Ambos	3	2
Parcialmente Falso	4	2
Totalmente Falso	5	0
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 26. Toma de decisiones

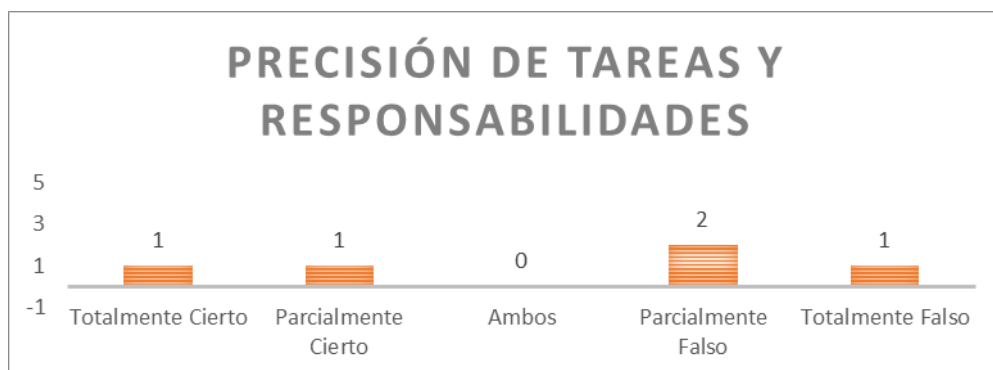


Pregunta 27. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo

Tabla 27. Precisión en tareas y responsabilidades

	Valor	Número de respuestas
Totalmente Cierto	1	1
Parcialmente Cierto	2	1
Ambos	3	0
Parcialmente Falso	4	2
Totalmente Falso	5	1
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Gráfico 27. Precisión de tareas y responsabilidades



Según la encuesta de la gerente, indica que los coordinadores tienen claras sus asignaciones y funciones en cuanto a los cargos asignados, en cuanto al análisis de las encuestas aplicadas a los líderes, estos indican que es parcialmente falso que se tengan las responsabilidades y tareas de los trabajadores definidas de manera precisa y detallada (gráfica número 27). En cuanto a la toma de decisiones, manifiesta la gerencia que es quien decide finalmente las acciones a tomar, por tal todas las decisiones deben ir finalmente a su revisión y aprobación definitiva. El grupo de líderes encuestados, indican de manera equitativa (2 de 5 responden parcialmente falso y 2 de 5 responden ambos) que se les permita la toma de muchas decisiones sobre el trabajo (gráfica número 26). En cuanto a la seguridad, desde la gerencia se indica que se cuenta con la seguridad garantizada para cada empleado, cosa que, en las encuestas, se evidencia por parte de los líderes que es parcialmente falso que se garantice la seguridad (3 de 5 personas lo indican). Ver gráfico 25.

## **AREA DE TALENTO HUMANO**

En el presente punto es importante establecer de acuerdo a la literatura analizada, si la empresa Ingruma Salud se encuentra debidamente alineada con la teoría acerca de la estructuración que, al menos el deber ser, establece que deberá tener el área de talento humano.

De esta manera, se encontró que en la estructura organizacional del área de Talento Humano en la IPS Ingruma Salud no se encuentra definida en ningún manual o protocolo de la institución, no obstante, en su desarrollo y de acuerdo a la información que se logró obtener con la aplicación de los instrumentos (encuesta y entrevista) se evidenció la siguiente estructura:

El área de Recursos Humanos se encuentra establecida con una persona al mando (la Gerente), quien es la encargada de definir lineamientos y toma de decisiones finales, en cuanto a la contratación, con base en los lineamientos generales que establece la junta directiva en su plataforma estratégica y políticas generales previamente establecidas.

Asimismo, se cuenta con la coordinadora de Calidad, que es la persona encargada de llevar a cabo todos los procesos y funciones que desarrolla el área de Talento Humano como lo es la vinculación, compensación, beneficios, formación y retención; cabe aclarar que la entidad no cuenta con un área independiente de Recursos Humanos, razón por la cual otra área se encuentra encargada de desarrollar dichas funciones, por el tamaño de la institución y número de trabajadores.

## **ANALISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS / MODELOS DE GESTIÓN PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

Por otra parte, adicional a la revisión que se realizó correspondiente a los procesos que involucra el área de talento humano conforme a la teoría analizada y contrastado con lo encontrado en la Ips Ingruma Salud, también se revisaron la diferentes teorías y modelos de gestión del talento humano, información que fue analizada en el contexto de la caracterización del modelo de talento humano que presenta la Ips objeto de estudio, a continuación, se presenta el correspondiente análisis.

Así, se encontró afinidad del modelo de talento humano de la Ips con el modelo de gestión por competencias planteado por Domingo y Delgado (4) en su artículo llamado *Modelo de gestión por competencias*, dado que la teoría indica que la empresa empleadora gestiona al talento humano de acuerdo a las competencias y habilidades de

cada empleado, y asimismo se enfoca en capacitar de acuerdo a las falencias para generar productividad a la institución; así, tanto la entrevista realizada a la gerente, como las encuestas aplicadas arrojaron que la entidad realiza capacitación continua a los empleados de acuerdo a las necesidades de capacitación que se van presentando lo cual se determina por medio de las evaluaciones que se realizan a los empleados, lo cual, según la entrevista es un direccionamiento de la entidad realizar formación a los empleados que genere impacto en los resultados de la organización, lo que adicionalmente fue corroborado con la aplicación de encuestas que dieron cuenta de que la empresa se enfoca en realizar gestión por competencias capacitando al personal en cuanto al trabajo colectivo y aumento en la productividad, las cuales adicionalmente se planean con anticipación y se llevan a cabo.

De igual forma, se encontró alineación con la teoría de Barney a cerca de la gestión de los recursos y capacidades, resalta la importancia de desarrollar rutinas que pongan en ejecución las diversas actividades lo que pone en orden la organización, lo cual se evidenció en la aplicación de encuestas y la entrevista que dieron cuenta de que se realizan capacitaciones mensuales de acuerdo a las capacidades que se requieren fomentar en los empleados, actividades que concuerdan con la teoría de los recursos y capacidades planteada por la literatura que afirma que la interacción y engranaje entre los recursos de la organización a fin de que se generen resultados esperados para la institución a través del desarrollo de las competencias de los empleados (5).

Con relación a las demás teorías planteadas y desarrolladas en el marco teórico: teoría del comportamiento, teoría de los sistemas cibernéticos, teoría de la agencia, se encontró que en la institución no se da desarrollo a las mismas.

## **ANALISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS/ FUNCIONES DEL AREA DE TALENTO HUMANO**

Así, después de haber revisado autores como Chiavenato y Gregorio calderón, se procederá a realizar un análisis de cada uno de los pilares de la contratación del talento humano según se muestra en la teoría, esto es, vinculación, compensación y beneficios, formación y retención; procesos estos que según la teoría analizada son las funciones que deberá llevar a cabo el área de talento humano en una institución.

Entrando en materia, con relación al proceso de vinculación, según Chiavenato en su artículo "Administración de los recursos humanos" define el reclutamiento como un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (6).

Una vez se revisaron los resultados de la aplicación de los instrumentos, se evidenció que en cuanto a vinculación el proceso se encuentra estructurado y cuenta con un proceso debidamente establecido en documento, y adicionalmente se ejecuta sin inconvenientes.

Con relación a lo indicado por Chiavenato, la entidad cumple con los parámetros de reclutamiento tanto externo como interno. El reclutamiento externo se aplica, ya que las vacantes se publican con personas externas a la compañía, divulgando la información por los diferentes canales de información, logrando la captación del personal requerido. Sin embargo, el reclutamiento interno se presenta en la institución, pero de manera empírica, toda vez que no existe un procedimiento establecido ni unas políticas de promoción interna

Se podría concluir que el proceso de reclutamiento de la IPS Ingruma Salud, es de tipo mixto toda vez que la participación y captación de recurso humano se presenta tanto de manera interna como externa de acuerdo a las competencias y el personal que cumpla con los objetivos planteados en la compañía respecto al cargo a ejercer.

En cuanto al proceso de selección como tal, la entidad cumple con lo establecido en la teoría, toda vez que cuenta con protocolo establecido, realizando la debida selección una vez se realizó el reclutamiento, el cual cuenta con el paso a paso a seguir para un adecuado desarrollo del proceso. Según Chiavenato “la selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí” (Ibid).

La comparación se realiza teniendo en cuenta las características del recurso humano seleccionado y la exigencia que presenta el cargo a ejercer, después de haber realizado la entrevista, pruebas de conocimientos y evaluaciones Psicométricas.

En la etapa final del proceso de vinculación se encuentra el proceso de entrenamiento e inducción, el cual se desarrolla en la institución, aunque de manera no muy estructurada según la literatura analizada.

Hasta este punto la entidad cumple con lo trazado por la teoría acerca de los procesos que involucra el área de talento humano, encontrando un proceso estructurado y debidamente aplicado, que da los resultados esperados.

Sin embargo, en cuanto al proceso de compensación y beneficios, se tienen establecidos planes de incentivos, pero se realiza de manera no muy estructurada y sin

una política establecida como tal que establezca unos criterios previamente diseñados que permita que el proceso se desarrolle sin dar lugar a subjetividades.

No obstante lo anterior, como se mencionó anteriormente la percepción de los encuestados es que la entidad no cuenta con un sistema de compensación y beneficios, a pesar de contar con un comité de bienestar del empleado, mediante el cual se busca incentivar como todas las actitudes, el buen desempeño ofreciendo premios como anchetas, días compensatorios y reconocimientos institucionales.

Asimismo, la Ips Ingruma Salud destina un presupuesto anual para formación y capacitación al talento humano de acuerdo a las falencias encontradas en las evaluaciones, así, de acuerdo a la necesidad se plantean los programas de capacitación, lo que concuerda con la teoría analizada, al menos en cuanto a aplicación de evaluaciones de desempeño y capacitaciones de acuerdo a los resultados arrojados.

Sin embargo, la empresa no tiene establecidas políticas de retención de personal que estén generando impacto en los empleos, se encontraron falencias en cuanto a la teoría analizada de estimulación al trabajador como lo plantea Chiavenato, lo cual según los resultados arrojados por la aplicación de los instrumentos, la entidad no cuenta con formaciones idóneas, acompañamiento permanente, compensaciones apropiadas, que permitan la adecuada retención del personal y esto a su vez conlleve a la capacidad de la empresa de adaptarse a los cambios.

En términos generales se encontró en cuanto a los procesos que presenta el área de talento humano de la Ips Ingruma Salud se encuentra medianamente estructurado, aunque presenta falencias en cuanto documentar los procesos correspondientes a esta área a fin de generar el impacto deseado.

## 6. CONCLUSIONES

- La ausencia de políticas establecidas de promoción interna y/o selección interna de personal, hace que dichos procesos cuando se dan no estén basados en criterios formalmente establecidos, lo cual puede generar inseguridad y descontento por parte de los trabajadores al no existir un proceso debidamente establecido, por lo cual se concluye que queda prácticamente a criterio de cada coordinador o jefe de área las habilidades y conocimientos en las cuales se enfoca al momento de ocupar una nueva vacante, dada la ausencia de políticas escritas y definidas por parte de la institución y específicamente de las áreas que manejan el talento humano.

- La empresa Ingruma Salud, en cuanto al reclutamiento y selección del personal, cuenta con políticas internas muy establecidas, que son evidentemente conocidas por el personal que labora en la institución, de igual manera, no se cuenta con la totalidad de los protocolos o manuales que soporten todas las decisiones que se tomen desde las coordinaciones y gerencia.

- En cuanto a evaluación de desempeño, la organización tiene ajustado su proceso interno, pese a la inexistencia de manuales y protocolos que establezcan su proceso por escrito, el personal y los coordinadores tienen claridad sobre la metodología que se debe aplicar para la respectiva realización y seguimiento del personal en cuanto a identificación de falencias y fortalezas encontradas mensualmente en el personal.

- Se cuenta con un proceso de vinculación debidamente establecido, contando con los correspondientes manuales y un proceso debidamente definido, en el cual se desarrollan los procesos de reclutamiento, selección de personal e inducción y, asimismo se fomenta el conocimiento para potencializar habilidades generando oportunidades de promoción interna cuando se evidencian capacidades para desempeñar el cargo en una nueva vacante.

- No existen manuales o un proceso establecido de formación y capacitación, sin embargo, la entidad medianamente cumple con este propósito, realizando capacitaciones de manera anual.

- De igual forma sucede con los procesos de evaluación, puesto que, aunque no se cuenta con manuales definidos en el área correspondiente, los entrevistados y/o encuestados indican que se realizan evaluaciones de forma constante.

- La institución no realiza los acompañamientos permanentes y los planes de compensación que se requerirían para que los trabajadores opten por realizar, por ejemplo, un plan de carrera, los cuales no existen en la entidad.

- La entidad desarrolla todas las funciones que plantea la teoría debe desarrollar el área de talento humano, como lo son los procesos administrativos de vinculación, reclutamiento, selección y selección, no obstante, en cuanto a entrenamiento, inducción, compensación y beneficios también se desarrollan, aunque no de manera estructurada.

- Con relación a las teorías analizadas, la institución da desarrollo a las teorías de gestión por competencias y teoría de los recursos y las capacidades, en atención a que se evidenció a través del análisis de los resultados de aplicación de instrumentos que la institución cuenta con programas de capacitación y entrenamiento continuo y que dicho proceso se desarrolla con base en las falencias encontradas y asimismo se potencializan las habilidades y conocimientos previos del personal en función de generar productividad en sus actividades.



- Como conclusión general se tiene que la entidad no cuenta con un área de talento humano de manera estructurada y sin obedecer a la literatura analizada en cuanto al objeto de estudio que tiene que ver directamente con la importancia de la función del talento humano dentro de una organización.

## 7. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la IPS Ingruma Salud, realizar un proceso de análisis con cada uno de los coordinadores, mediante el cual se determinen cuáles son los procesos que se están llevando en cada una de las coordinaciones, a fin de crear manuales, perfiles, instructivos y en general todo el proceso de gestión documental del área de talento humano definido y caracterizado.
- De igual forma, se recomienda crear y fomentar procesos de compensación por incentivos, dado que la teoría nos muestra la relevancia del tema de la retención del personal, máxime si se tiene en cuenta que el objeto social de la institución es la prestación de servicios de salud, la cual requiere de procesos definidos y continuidad en el personal.
- Se recomienda crear un proceso definido de inducción, tanto general como específica para cada cargo.
- En cuanto a la modalidad de contratación, se recomienda

la implementación de sistemas de contratación bajo la modalidad de contratos laborales, teniendo en cuenta la parte de incentivos no salariales y estabilidad que ello generaría para los procesos.

- Se plantea la posibilidad de crear un área específica de recursos humanos que implemente todos los procesos según normatividad y conforme a los requerimientos de las áreas, lo cual soportaría y ayudaría para fortalecer el proceso de calidad y talento humano de la empresa.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

1. Rodríguez MDC, Cendales AL. Legislación laboral y nuevas formas de trabajo. Rev Principia Iuris, ISSN Impreso 0124-2067 / ISSN En línea 2463-2007 Julio-Diciembre 2016, Vol. 13, No. 26, pp. 11-34
2. Calderón HG, Naranjo VJC, Álvarez GCM. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y la investigación. Estud gerenc. 2007 abr-jun; vol. 23 no 103: 39-64.
3. Manterola C. (internet) (consultado 2019, marzo 22) disponible en: [metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html](http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html)
4. Domingo J, Delgado M. Modelos de gestión por competencias. Fundación iberoamericana del conocimiento 2000. Citado en junio 2018. [Internet]. Disponible en: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
5. Suarez JH, Ibarra SM. La teoría y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. Universidad de Manizales, proyecto de investigación en talento humano. :63-69.
6. Chiavenato I. Administración de los recursos humanos. (internet) quinta edición. Santa fe de Bogota; publicado en el año 2000; consultado 2019 Marzo 22. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>

