



Universidad  
Católica  
de Manizales

**VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA  
Y FUNCIONAL DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA  
CLÍNICA VERSALLES S.A DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

**PROYECTO ADSCRITO AL MACROPROYECTO:**

**CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA  
Y FUNCIONAL DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN  
INSTITUCIONES DEL SECTOR DE LA SALUD, EN EL ÁMBITO PÚBLICO Y  
PRIVADO**

**ASISTENTES DE INVESTIGACIÓN**

**Milena Gómez Carmona  
Luisa Fernanda Ospina Gualtero  
Millerlad Soto Cárdenas  
Ángela Milena Toro López  
Laura Vanessa Velasco Ladino  
Maryory Zambrano**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD  
MANIZALES  
2019**

**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 clínica Versalles S.A de la ciudad de Manizales

**AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, damos gracias a Dios, por haber permitido que alcanzáramos esta meta, dentro de la Universidad, gracias a la Universidad Católica de Manizales, gracias a cada docente que hizo parte de este proceso integral de formación y en especial a nuestro tutor que nos guio en este arduo camino que deja como producto este trabajo de investigación.

gracias a las personas que abrieron las puertas de la Clínica Versalles y nos permitieron que este trabajo fuera posible al brindarnos la información que se requería.

Finalmente damos gracias a nuestras familias que nos apoyaron a alcanzar este objetivo, gracias por su comprensión, apoyo y disposición.

## **TABLA DE CONTENIDO**

2. Información general del proyecto	6
3. Introducción	7
4. Objetivos	9
4.1. Objetivo general	9
4.2. Objetivos específicos	9
5.1 Marco Teorico	10
1.2TEORÍAS Y MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	12
6. METODOLOGÍA	21
6.1 Enfoque	22
6.2Diseño	22
6.3 Muestra	22
6.4 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	24
INSTRUMENTOS	25
7. RESULTADOS O DISCUSIÓN	26
7.1 ANALISIS	45
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
8.1 CONCLUSIONES	51
8.2 RECOMENDACIONES	52
9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS	53

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. los seis procesos de la gestión del talento humano	15
Tabla 2. Entrenamiento	20
Tabla 3. Diseño de un programa de relaciones con los empleados	21
Tabla 4. Cargo / instrumento aplicado	23
Tabla 5. Organigrama clínica Versalles	24
Tabla 6. Resultados	27
Tabla 7. Selección de personal	28
Tabla 8. Tipo de vinculación preferido por la empresa	28
Tabla 9. Preferencia de contratos	29
Tabla 10. Sistema de reclutamiento de personal	30
Tabla 11. Los programas de capacitación	30
Tabla 12. Capacitación del personal cada año	31
Tabla 13. Los planes de capacitación y su orientación	32
Tabla 14. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia	33
Tabla 15. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de	33
Tabla 16. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal	34
Tabla 17. Programas de desarrollo	35
Tabla 18 El criterio predominante de evaluación del desempeño	35
Tabla 19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación	36
Tabla 20. Bonificaciones basadas en las ganancias de la institución	37
Tabla 21. Retribución al colaborador y su nivel de rendimiento	38
Tabla 22. Las retribuciones están relacionadas con el logro de los objetivos organizacionales o de grupo	38

Tabla 23. El criterio predominante de evaluación del desempeño	39
Tabla 24. Participan de los trabajadores en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación	39
Tabla 25. La seguridad en el empleado	40
Tabla 26. Retribución al colaborador y su nivel de rendimiento	41
Tabla27. La retribución está relacionada con	41
Tabla 28. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos	42
Tabla 29. El sistema retributivo	43
Tabla 30. La seguridad en el empleado	43
Tabla 31. Los trabajadores y decisiones relacionadas con su trabajo	44
Tabla 32. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores	45



Universidad  
Católica  
de Manizales

**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 clínica Versalles S.A de la ciudad de Manizales.

Asistente de Investigación: <ul style="list-style-type: none"><li>• Maryory Zambrano</li><li>• Luisa Fernanda Ospina Gualtero</li><li>• Millerlad Soto Cárdenas</li><li>• Milena Gómez Carmona</li><li>• Laura Vanessa Velasco Ladino</li><li>• Ángela Milena Toro López</li></ul>	Trabajo de Grado	Semillero
--	------------------	-----------

Línea de Investigación: Gestión del talento humano

Área de conocimiento a la que aplica: Ciencias de la salud

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

Lugar de Ejecución del Proyecto:

Ciudad: **Manizales**

Departamento: **Caldas**

Duración del Proyecto (periodos académicos): 2 semestres

### 3.INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano en los últimos años viene tomando un auge muy importante dentro de las Instituciones ya que se le a dado la importancia que esta área requiere, para el buen desarrollo y funcionamiento de las labores asignadas a sus empleados. Es importante contar con un grupo de trabajo bien estructurado, enfocado, competitivo y dinámico que se selecciona desde el área de Talento Humano; desde esta área se hace un trabajo de reclutamiento, selección y contratación efectivo para brindar a las empresas una adecuada contratación de personal idóneo, dinámico y comprometido que valla a la vanguardia del mercado y sus necesidades. En la Institución donde se desarrolló este trabajo, Clínica Versalles de la Ciudad de Manizales, se trabaja arduamente en el cambio y la transformación de mantener un equipo de trabajo consolidado frente a los cambios del mundo actual para que su equipo tenga un clima organizacional efectivo y manejar unos estándares altos de calidad y a la vez brindar una ganancia económica a la Institución. Teniendo como base esta estructura, hoy día liderar el área de Talento Humano es permitirnos entrar a los cambios que exigen a diario los nuevos modelos de contratación para generar Instituciones reconocidas y audaces en generar cambios.

En el libro de Administración de personal un enfoque hacia la calidad de José Castillo Aponte “nos hace referencia que el área de talento humano debe estar ubicada dentro de la estructura organizacional de la empresa con una relación directa con el gerente, presidente o cargo con mayor jerarquía”. [1]

La Lcda. Maribel Chacin de Mujica nos habla de la Gestión del Talento Humano por Competencias, donde nos dice “La compentencia es una característica que a una persona le permite demostrar un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo”. [2]

Las diferentes teorías que se han planteado sobre la gestión de talento humano expresan que existen diferentes modelos de éste como; el modelo

mecanicista, el modelo humano paternalista, modelo antropocentrico y modelo de distribución de servicios, en donde se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de si mismo y del entorno.

Para la realización de este trabajo se eligió la Clínica Versailles de la Ciudad de Manizales aplicando encuestas a los líderes de cada área, lista de chequeo y entrevista al líder de Talento Humano; de acuerdo a la información obtenida o recopilada a través de los instrumentos utilizados, se determinan las falencias en el Área de Talento Humano de la Clínica.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Caracterizar los procesos de Gestión del talento humano de la Clínica Versalles S.A de la ciudad de Manizales, durante el año 2018 - 2019.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.** Describir la estructura organizacional del área de gestión del talento humano en la Clínica Versalles S.A de la ciudad de Manizales.
- 2.** Identificar los modelos de gestión y los procesos administrativos liderados por el área de gestión del talento humano.
- 3.** Determinar las funciones del área de gestión de talento humano en la Clínica Versalles S.A de la ciudad de Manizales

## 5. REFERENTE TEÓRICO

### 5.1 MARCO TEÓRICO

#### 5.1.1 CATEGORÍAS DEL MARCO TEÓRICO:

##### 5.11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA:

**5.1.1 Carta Orgánica Institucional:** grupo de personas encargadas de llevar al máximo los objetivos de la institución, que sean idóneas. Con el fin de llevar a cabo un excelente proceso de reclutamiento, evaluación, capacitación, que ofrezcan un ambiente seguro en el momento de la atención, este a su vez debe contribuir con un manejo equitativo de todo el personal, sin que se favorezcan de preferencias.

*“Toda entidad debe contar con una estructura organizacional consolidada para su buen funcionamiento” [3]*

“José Castillo Aponte en su libro Administración de personal un enfoque hacia la calidad menciona que el área de talento humano debe estar ubicada dentro de la estructura organizacional en relación directa con el gerente, presidente o cargo con mayor jerarquía debido a la importancia que tiene el talento humano en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.” [4]

**5.1.2 Existencia del área de gestión del talento humano:** Cuando las instituciones cuentan con el adecuado grupo de talento humano se refleja en el desempeño y en la calidad percibida. Este grupo es necesario y debe estar supervisado para fortalecer todos los vínculos, con cada colaborador.

“Los recursos humanos debería diseñarse de manera que se consiga atraer personal valioso hacia la organización, desarrollar su capital humano de forma continua y ser capaz de retenerlo y motivarlo” [5]

**5.1.3 Cargos que constituye el área de gestión del talento humano:** esta define las funciones para cada cargo de la institución además de la información correspondiente a los procesos de la selección y entrenamiento de los nuevos ingresos.

- Reclutamiento y selección de personas: proceso que realiza la institución para evaluar a los candidatos calificados para el cargo.
- Descripción de cargos: listado de toda la información que corresponda a las tareas, actividades y funciones que se describen para el conocimiento de un cargo.
- Proceso de inducción y entrenamiento de personal: son herramientas utilizadas por las empresas para facilitar la adaptación y los conocimientos de las normas que la rigen.
- Proceso de capacitación: entrenamiento estipulado y requerido para desempeñar las funciones de un cargo.
- Proceso de compensación: todo proceso del conocimiento de la remuneración, los beneficios, prestaciones e incentivos.
- Proceso de evaluación del desempeño: supervisa el desempeño del trabajador y soluciona posibles inconvenientes de su proceso productivo.
- Proceso salud y seguridad ocupacional: creación de ambiente sano y seguro.

**5.1.4 Relación con otras áreas:** va de la mano directa con todas las interdependencias, constituye el buen funcionamiento de la organización, ya que de este depende el cumplimiento de la normatividad.

*“El objetivo del departamento de talento humano es establecer buenas relaciones con las otras áreas de la empresa con el fin de generar el direccionamiento sobre el*

*gerenciamiento del personal, logrando así que toda la organización se encuentre alineada con las políticas determinadas por la empresa” [7]*

**5.1.5 Niveles de autoridad:** son los encargados de generar confianza lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por la institución.

Idalberto Chiavenato identifica tres niveles organizacionales [7]

- **Nivel institucional:** Se conforma por los altos ejecutivos, accionistas, junta directiva o propietarios, este nivel también es considerado como estratégico ya que es ahí donde se elaboran las intervenciones, se toman decisiones y se generan las directrices para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- **Nivel intermedio:** En este nivel se realiza la sinergia entre las directrices emitidas por el nivel institucional y la operación de estas, se crean las estrategias para convertirlas en acciones y programas institucionales que permitan la alineación con la misión de la empresa.
- **Nivel operacional:** Es el nivel más bajo dentro de las organizaciones y se encarga de llevar a cabo las tareas básicas y cotidianas con eficiencia y optimización de los recursos con el fin de entregar un servicio final satisfactorio.”

## **1.2 TEORÍAS Y MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:**

Una competencia, según Marible Chacin de Mujica es *“la pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Capacidad para operar competitivamente en una determinada actividad”*. [8]

**1.2.1 Modelo por Competencias:** Este modelo lo que busca es tener un lineamiento claro del desarrollo funcional de los empleados para verificar el adecuado desempeño de las funciones asignadas y así seguir trabajando en

pro de una mejora, este modelo también nos permite identificar las competencias de cada persona para ubicarla en el área respectiva y a su vez realice un trabajo exitoso.

**1.2.2 Teoría de Recursos y Capacidades:** Todas las empresas aplican y manejan sus propios recursos y capacidades según la necesidad que tengan de ofrecer sus servicios. [9]

La gestión del Conocimiento según Nonaka, (2000) es “la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan” [10]

**1.2.3 Modelo Gestión del Conocimiento:** Lo que buscan las Instituciones es contratar personal altamente calificado con un alto conocimiento para manejar cualquier proceso que le sea asignado.

**1.2.4 Modelos Estratégicos:** El Departamento de Talento Humano es el área de mayor importancia de las Empresas desde que un individuo inicia todo el proceso de selección para desarrollar una tarea asignada para la cual es contratado y esto a su vez conlleva a que El empleado entregue a la Empresa un integro desarrollo de su labor. [11]

**1.2.5 Teoría del comportamiento:** También conocida como Modelo de liderazgo de las personas, esta teoría invita a las empresas invertir en el recurso humano, concientizando las directivas a generar estilos de mejoramiento en función de las personas.

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

reconocimiento”. [12]

**1.2.6 Teoría de los sistemas cibernéticos:** Teoría de los sistemas cibernéticos basada en la comunicación, esta teoría busca integrar una coherencia entre los procesos a través del uso de herramientas del campo de la cibernética, ya que busca relacionarlos entre sí de manera completa y coherente.

*“Busca el desarrollo de una terminología general que pueda dar cuenta de características, funciones y comportamientos de los sistemas en general. La teoría se pregunta por la posibilidad de estudiar las organizaciones como si fueran sistemas orgánicos donde el todo está dado por la interacción de cada una de las partes. Permite el análisis de la estructura, a través del análisis de las totalidades y las interacciones de estas y las externas con su medio, contempla la organización como un sistema que al interior cuenta con subsistemas en continua interacción. No se conciben partes aisladas. Considera la interdisciplinariedad como una de sus fortalezas. [13]* La teoría de los sistemas cibernéticos muestra la importancia de los sistemas en el área de gestión humana, ya que puede brindar una información más clara y veraz sobre la empresa y el área.

**1.2.7 Teoría de la agencia:** teoría basada en outsourcing o subcontratación para un determinado fin, este es con el fin de asignar tareas a otra entidad la cual mediante contratos me garantiza un servicio. Este busca asignar tareas especializadas y reducir gastos en la compañía.

*Se define como los planteamientos en la distribución y asignación de derechos a los diferentes miembros de la organización; a través de un contrato (formal o no formal), a defender los intereses de los agentes interesados y, como contraparte cobra remuneración bajo la forma que se haya establecido en el acuerdo . [14]*

### 1.3 FUNCIONES QUE DESARROLLA EL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

Según lectura realizada encontramos que Chiavenato hace referencia a seis procesos fundamentales que se deben tener en cuenta en el proceso de talento humano, Estos procesos se deben diseñar y desarrollar teniendo en cuenta las variables externas y las variables internas para poder obtener una mayor coherencia entre ellas

A continuación, se relacionarán las cuatro funciones principales de la gestión del talento humano: vinculación, compensación y beneficios, formación y retención.

LOS SEIS PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO		
PROCESO	FUNCION	DESCRIPCION
ADMISIÓN	División de reclutamiento y selección de personal	Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. incluye reclutamiento y selección de personas. (Psicólogos, Sociólogos).
APLICACIÓN	División de cargos y salarios	Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios)
COMPENSACIÓN	División de beneficios sociales	Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales. (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar)
DESARROLLO	División de capacitación	Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
MANTENIMIENTO	División de higiene y seguridad	Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).
EVALUACION	División de personal.	Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

*Tabla.1 los seis procesos de la gestión del talento humano. Adaptado de Idalberto Chiavenato, Gestión de Talento Humano. Bogotá: Mc. Graw-Hill.*

#### 1.3.1 PROCESO DE INCORPORACIÓN DEL PERSONAL (VINCULACIÓN)

En todas las empresas de los diferentes sectores económicos, se tiene como política que el personal es el recurso más valioso, pues son los encargados de desempeñar las actividades misionales, administrativas y de apoyo que requiere la empresa para llegar a niveles de superioridad y reconocimiento.

Es por esta razón, que el proceso de reclutamiento del personal debe estar definido y contar con unos requisitos explícitos que garanticen la vinculación y un proceso de reclutamiento exitoso.

Según WAYNE y NOE, el reclutamiento “**es el procedimiento para escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos mejor capacitados para una posición particular**”, es un proceso que consiste en convocar personas que cumplan con un perfil o características específicas para una vacante que se encuentre en la empresa.

En primera instancia, es necesario conocer la vacante que se tiene para definir el tipo del profesional que se requiere.

De esta manera, se elabora el perfil del cargo que se necesita definiendo las competencias, aptitudes y formación académica del profesional para el cargo a realizar.

Luego de tener claridad de la vacante, se procede a realizar la selección del personal para el cargo. Este tipo de convocatoria se puede realizar tanto interna como externa:

#### **1.3.1.1 SELECCIÓN INTERNA DE PERSONAL**

La selección interna del personal se define como la oportunidad de que los mismos empleados de la empresa se puedan postular a cargos diferentes también puede ser llamado como un ascenso del personal.

En estos casos, solo se pueden postular los trabajadores que cumplan con el perfil solicitado de igual manera pasan por un proceso de selección donde se aplican pruebas y el mismo protocolo que un aspirante externo.

Dentro de las principales ventajas de esta selección se encuentran:

- Motivación al personal porque sabe que si realiza bien su labor en algún momento puede aspirar a las convocatorias o ascensos que se presenten en la empresa.
- Sería un proceso en el que la empresa casi no incurre en gastos ya que el personal ya está vinculado.
- Se puede llegar a tener por parte de los empleados más sentido de

pertenencia por la empresa ya que se motiva al empleado a la superación personal.

- Se recorta el tiempo de inducción y capacitación ya que es un empleado que conoce la empresa.

Por otra parte, existen algunos inconvenientes con este tipo de selección:

- Se puede presentar falta de criterio en el proceso si no se cuenta con el recurso humano idóneo para realizar la selección.
- Al realizar cambio de trabajador de un puesto a otro nos podemos encontrar con una nueva vacante por cubrir para no tener inconvenientes con el proceso llevado en la empresa.

### **1.3.1.2 SELECCIÓN EXTERNA DEL PERSONAL**

Una contratación externa es abrir un nuevo proceso de selección de personal que es ajeno a la empresa. Las principales ventajas de este tipo de selección son

- Cuando se realiza una contratación externa se puede dar una oxigenación al área a laborar, es una persona que puede aportar a la empresa nuevas experiencias e ideas.
- Se realizan modificaciones y pruebas en el cargo teniendo en cuenta que es personal nuevo en proceso de adaptación.

Algunos inconvenientes de este tipo de selección son:

- La empresa se ve obligada a realizar un periodo promedio de inducción, capacitación y evaluación al cargo incurriendo en tiempo perdido que se podía trabajar en producción.
- Existe la posibilidad que el trabajador contratado no cumpla con las expectativas del cargo o de su jefe inmediato.

**1.3.1.3 TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL:** Dentro de las principales técnicas de selección de personal están:

- Entrevista personal: Esta herramienta permite conocer las reacciones verbales y no verbales del candidato ante las situaciones presentadas por el entrevistador.

- Test cognitivos: Existe una gran variedad de test cognitivos, los cuales se crearon con relación al perfil que se busca para los candidatos. Estos test permiten conocer el nivel de conocimientos que los candidatos tienen.
- Test proyectivos: Al igual que los test anteriores, existe una diversidad de test que permiten conocer aspectos psicológicos, motivaciones y habilidades de los candidatos
- Técnicas de simulación: Son pruebas elaboradas exclusivamente para conocer las reacciones que tendrían los candidatos frente a ciertas situaciones diarias. Dentro de estos están los sociodramas, debates, plenarias grupales, entre otras.
- Exámenes médicos: Se solicitan ya que permiten determinar si físicamente puede soportar ciertas situaciones laborales y ambientales de la empresa.

**1.3.1.4 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL:** En cada empresa se tiene establecido un proceso por el cual se contrata la personal para cumplir con las actividades.

Dentro de las principales etapas que debe tener el proceso se encuentran:

1. Definición de la vacante disponible, perfil del cargo y del aspirante
2. Requisición del personal por medio de un proceso interno o externo
3. Búsqueda de candidatos con el perfil solicitado
4. Solicitud de la hoja de vida y revisión de esta
5. Aplicación de las técnicas de selección
6. Verificación de referencias y antecedentes
7. Decisión de selección
8. Firma de contrato

**1.3.1.5 CONTRATACIÓN DEL PERSONAL:** Para la contratación del personal se hace necesaria la realización de un contrato de trabajo, el cual es un documento legal por el cual se estipulan acuerdos para el trabajo. Según el artículo 22 del

Código Sustantivo del Trabajo, un contrato de trabajo “es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración”

**1.3.1.6 INDUCCIÓN DEL PERSONAL:** La inducción del personal es un proceso por el cual se realiza la integración del personal que ingresa a la empresa. En este proceso se da a conocer la misión visión políticas y estructura de la empresa, así como el reglamento interno de trabajo.

La inducción es una parte vital del proceso ya que esta permite que el nuevo empleado tenga una visión más amplia de la empresa.

### **1.3.2 COMPENSACION Y BENEFICIOS:**

Son elementos que permiten una motivación a los empleados por parte de la institución o empresa, para este tipo de beneficios se tiene presente que el empleado allá alcanzado algún tipo de objetivo de la organización o logro dentro de su proceso, los beneficios son una forma de reconocimiento por los servicios prestados, este tipo de reconocimientos son fundamentales ya que generan una imagen positiva de la empresa al empleado.

Posee tres componentes principales:

- **Remuneración básica:** pago fijo que recibe el empleado de manera regular como los salarios mensuales.
- **Incentivos salariales:** programas que recompensan a los empleados con buen desempeño.
- **Beneficios:** componente se podría comprender como una remuneración indirecta, los beneficios se dan por medio de vacaciones, subsidio de alimentación o transporte.

#### **1.3.2.1 Beneficios y servicios**

Los beneficios se refieren a los servicios ofrecidos por la empresa algunos de ellos que se pueden encontrar son:

- Subsidios de transporte
- Alimentación

- Seguros de vida
- Beneficios para adquisición de vivienda, carro o estudio.

### 1.3.3 FORMACIÓN

La parte de formación se refiere en el desarrollo de nuevas destrezas y conceptos que ayuden a mejorar o modificar los hábitos o comportamientos obteniendo así más eficacia en labor a desempeñar.

Según Chiavenato los procesos de formación implican los tres siguientes estados: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional, siendo este último el estrato más amplio y se refiere al modo de desarrollar y aprender las organizaciones a través del cambio y la innovación. En su libro “Gestión del talento humano”, Chiavenato habla de cuatro clases de cambio de comportamiento que se buscan mediante el entrenamiento: Transmisión de informaciones, Desarrollo de habilidades, Desarrollo de actitudes y Desarrollo de conceptos.

Existen cuatro etapas para alcanzar un entrenamiento adecuado: Diagnostico, diseño, implementación y evaluación el cual se verá reflejado en el siguiente cuadro donde se expone la característica de cada uno de ellos, donde se puede concluir que si el entrenamiento o capacitación del personal se lleva de una manera exitosa y acorde se lograra el objetivo de la contratación y el mayor rendimiento en el puesto de trabajo.



**Tabla 2:**

*Logros mediante el entrenamiento adaptado de Chiavenato, Gestión de Talento Humano.*

### 1.3.4 RETENCIÓN

La retención habla sobre los diferentes problemas que pueden afrontar los empleados y como la organización es responsable de hacerle un seguimiento, acompañamiento y atención al empleado de ser necesario.

Las situaciones por las que se puede ver afectado son: familiares, financieros, de salud. Para garantizar que el empleado logre superar este tipo de inconvenientes se deben tener en cuenta varios elementos fundamentales encontrados en la teoría pero que hasta ahora no son muy aplicados en las empresas: tales como el diseño de un programa de relaciones con los empleados, Chiavenato citando a Milkovich y Boudreau menciona 5 puntos claves dentro de este programa: La comunicación, cooperación, protección, asistencia, disciplina y conflicto.

**Tabla 3:**

<b>Diseño de un programa de relaciones con los empleados.</b>	
<b>Comunicación</b>	La organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
<b>Cooperación</b>	La organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
<b>Protección</b>	El sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles persecuciones.
<b>Asistencia</b>	La organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
<b>Disciplina y conflicto</b>	La organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

*Diseño de un programa de relaciones con los empleados.  
Adaptado de Milkovich y Boudreau, mencionado por Chavenato en gestión del talento humano.*

## 6. METODOLOGÍA

La presente investigación se ajustó a una metodología de enfoque mixto por sus características de ser un estudio no experimental de corte transversal y de tipo descriptivo.

### **6.1 ENFOQUE:**

Este fue un estudio de enfoque mixto donde se combinó la información cualitativa y cuantitativa, ambos enfoques utilizados para la recolección y análisis de la información. Desde lo cualitativo podemos decir que se llevó a cabo mediante un proceso netamente por los participantes de la investigación por medio de un instrumento de medición predeterminado, en este enfoque se “puede desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” para indagar de forma dinámica y generar nuevos interrogantes dentro del instrumento.

### **6.2 DISEÑO:**

Este estudio fue de diseño no experimental, de corte trasversal y tipo descriptivo, puesto que en el desarrollo de la investigación no se hizo ningún tipo de modificación a las variables que se evaluaron; trasversal porque la recolección de datos fue en un único momento (2018 y 2019) y no se evaluara ningún tipo de evolución en el pasar del tiempo, y finalmente descriptivo, entendido como aquello que “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades ,procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” porque se indago la incidencia de una o más variables de la misma organización en cuanto a gestión del talento humano en la Clínica Versalles.

### **6.3 MUESTRA:**

La muestra es no probabilística por conveniencia, por su fácil acceso a la información y flexibilidad de los actores que harán parte de esta investigación, orientado hacia la Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del Talento humano de la Clínica Versalles, el cual consiste en

seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio o permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria.

Este tipo de muestreo es el adoptado en esta investigación dado que permite seleccionar la muestra que se requiere, como son los líderes de cada proceso y el líder de talento humano del personal de planta y de la empresa temporal.

En esta investigación participaron de manera voluntaria 9 personas, ya que todo fue desarrollado teniendo en cuenta el marco ético de dicha investigación “**artículo 14 de la resolución 8430/ 93**”

**Tabla 4:**

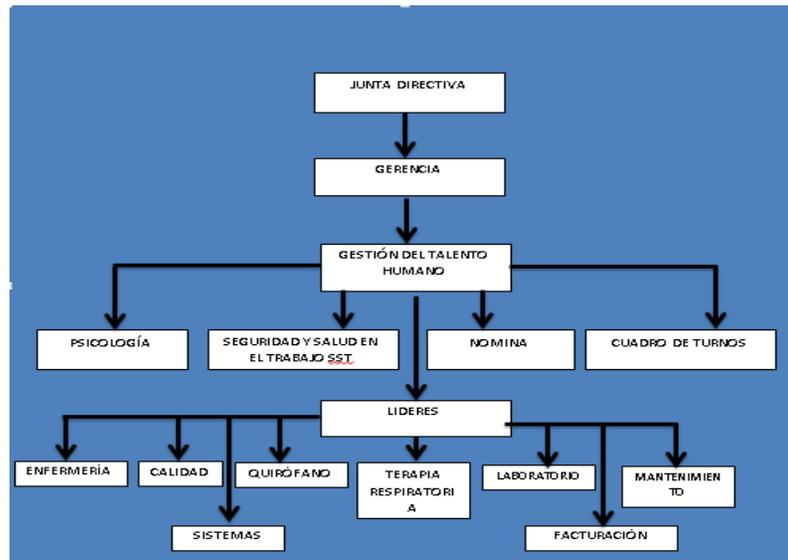
	<b>CARGO</b>	<b>INSTRUMENTO APLICADO</b>
<b>1</b>	Líder de talento humano	ENCUESTA-ENTREVISTA-LISTA DE CHEQUEO
<b>2</b>	Líder de enfermería	ENCUESTA
<b>3</b>	Líder de calidad	ENCUESTA
<b>4</b>	Líder de quirófano	ENCUESTA
<b>5</b>	Líder del laboratorio	ENCUESTA
<b>6</b>	Líder de facturación	ENCUESTA
<b>7</b>	Líder de mantenimiento	ENCUESTA
<b>8</b>	Líder de terapia respiratoria	ENCUESTA

9	Líder de sistemas	ENCUESTA
---	-------------------	----------

*Fuente: Elaboración propia.*

## ORGANIGRAMA DE LA CLINICA VERSALLES:

**Tabla 5:**



*Fuente: Elaboración propia.*

### 6.4 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Se inició con la aplicación de la entrevista solo a la líder de la GTH, con este instrumento se cuenta en el macro proyecto de la Universidad Católica de Manizales y se grabó un audio donde se realizó 21 preguntas ya estipuladas.

La lista de chequeo se aplicó solo al líder de GTH, donde se verificaba: Normativas generales del proceso de talento humano; políticas del proceso de gestión de talento humano; descripción de los procesos; indicadores; existencia de documentos que contuvieran la caracterización de los procesos de GTH.

La encuesta consta de 27 preguntas, donde se hace referencia a las funciones de talento humano:

1. Selección de personal- reclutamiento;
2. Capacitación y entrenamiento;
3. Evaluación del talento humano- oportunidad de carrera;
4. Evaluación del desempeño- valoración del personal;
5. Compensación.
6. otros aspectos generales

Cada pregunta tenía 5 opciones de respuesta y una calificación de 1 a 5 donde el encuestado debía seleccionar entre 1 y 2 la respuesta para la pregunta de la derecha , 3 si es respuesta compartirá y 4-5 la respuesta de la preguntas de la izquierda. De esta manera se describía la Clínica Versalles. Para su aplicación se realizaron en promedio 4 visitas a la organización, para que los encuestados tuvieran la opción de responderla según su disponibilidad

## **INSTRUMENTOS:**

### **INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS:**

- **REVISIÓN DOCUMENTAL** (Lista de Chequeo): Herramienta para control de procesos la cual permite analizar los manuales de procesos y procedimientos, políticas de gestión del talento humano, lineamientos, funciones y perfiles de talento humano (coordinador de gestión humana).
- **ENCUESTA:** a líderes de otras áreas (profesional de gestión de calidad, profesional de enfermería, profesional administrativo y financiero, Gerente) y al líder de GTH, para identificar las prácticas o funciones que desarrolla el área de GTH en la institución.

- **ENTREVISTA** a el líder de gestión de talento humano con el fin de conocer las funciones, prácticas, proyección y nivel de autonomía, relación con otras dependencias de la organización y Gerente Clínica Versalles.

Los instrumentos aplicados fueron adoptados del macro proyecto de la Universidad Católica de Manizales: Caracterización de la gestión del talento humano en instituciones

### **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:**

Inicialmente las encuestas se tabularon en un documento Excel realizando un cuadro por pregunta donde se anexaban las respuestas de los 9 encuestados. Se realizó el porcentaje de cada una de las respuestas sobre el total de los encuestados, para verificar la mayor incidencia y finalmente se realizó grafica para lograr identificarlo fácilmente.

La entrevista se escuchó en repetidas ocasiones. La lista de chequeo se analizó en base al perfil del líder de la GTH.

Posterior a ello se realizó un análisis comparativo, de los tres instrumentos buscando similitud. Teniendo en cuenta que la entrevista y la lista de chequeo se aplicó solo a una persona.

## **7. RESULTADOS O DISCUSIÓN**

Con el fin de caracterizar los procesos de Gestión del talento humano de la Clínica Versalles S.A de la ciudad de Manizales, durante el año 2018 – 2019. Nos basamos en buscar la manera de describir la estructura organizacional de dicha área, identificando los modelos de gestión y los procesos, logrando identificar sus funciones y el impacto que tiene, aplicando así dos variables medibles la cualitativa y

la cuantitativa, ya que estas son fundamentales para obtener una visión macro del desarrollo de este proceso.

La gestión del talento humano es fundamental en toda organización, por ende, es indispensable que esté preparado y capacitado para ejercer dicha función y que se amolde a todas las necesidades, con el fin de tener un adecuado desempeño

## 7.1 RESULTADOS

**Tabla 6**

1) Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, probablemente se ofrece	Ambos	Regularmente Al mercado de trabajo	Regularmente Al personal de la empresa	Siempre Al personal de la empresa	Siempre al mercado de trabajo
	55,56%	11,11%	22,22%	11,11%	0%
<b>Total encuestados: 9</b>	5	1	2	1	0
<b>Total general</b>	<b>100%</b>				

**Fuente: Elaboración propia.**

De los 9 encuestados, el 55,56% que equivale a 5 personas respondieron que cuando hay necesidad de cubrir una vacante se ofrecen a ambas, tanto al personal de la institución como al mercado de trabajo, dando oportunidad de ascenso y crecimiento profesional dentro de la misma institución. Generando esto sentido de pertenencia y compromiso. El 22% corresponde a 2 personas encuestadas, indican que se ofrecen solo al personal de la empresa y dos personas divididas con el 11%, están inciertas. Teniendo en cuenta que depende básicamente de la vacante y sus requerimientos.

**Tabla 7**

<b>2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades</b>	<b>Ambo s</b>	<b>regularmente Específicos y especializad os</b>	<b>Siempre Específicos y especializad os</b>	<b>siempre Amplios y generale s</b>	<b>Regularment e amplios y especializad os</b>
	56%	11%	22%	11%	0%
<b>Total encuestados : 9</b>	5	1	2	1	0
<b>Total general</b>	<b>100%</b>				

**Fuente: Elaboración propia.**

De las 9 personas encuestadas, el 56% que equivale a 5 personas las cuales están de acuerdo de la selección del personal por conocimientos y habilidades. Esto indica que generalmente se prefiere personas idóneas para desempeñar el cargo, teniendo en cuenta que será mejor el desempeño si se tiene una base fundamental sobre el cargo. El 22% que serían 2 de las personas encuestadas prefieren las personas específicas y especializadas el 11% que sería 1 persona prefiere con amplios conocimiento a que a veces es más importante el conocimiento por que la experiencia se adquiere con el tiempo.

**Tabla 8:**

<b>3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es</b>	<b>Ambo s</b>	<b>regularmente Subcontrataci ón</b>	<b>siempr e Directa</b>	<b>siempre Subcontrataci ón</b>	<b>Regularmen te directa</b>
--	-------------------	--	---------------------------------	---	----------------------------------

	11%	22%	33%	33%	0%
<b>Total encuestados: 9</b>	1	2	3	3	0
<b>Total general</b>	<b>100%</b>				

**Fuente: Elaboración propia.**

Con respecto a la contratación, de los 9 encuestados 3 manifiestan que la contratación directa y 3 la subcontratación es la más opcionada, siendo el 33%, la empresa prefiere un periodo de prueba por eso realiza subcontratación. Esto se implementa para verificar el desempeño y el rendimiento de los trabajadores. El 22% que corresponde a 2 de los encuestados indican que la regularmente prefiere la subcontratación y el 11% que sería 1 persona prefieren las dos ya que ambas tienen ventajas.

**Tabla 9:**

<b>4. La Empresa prefiere contratos</b>	<b>Ambos</b>	<b>regularmente a término fijo</b>	<b>siempre a término fijo</b>	<b>Siempre a término indefinido</b>	<b>Regularmente directa</b>
	22%	33%	44%	0%	0%
<b>Total encuestados: 9</b>	2	3	4	1	0
<b>Total general</b>	<b>100%</b>				

**Fuente: Elaboración propia.**

Generalmente la contratación se realiza a término fijo, el 44% de los encuestados que corresponde a 4 personas de las encuestadas. Con esto se puede interrumpir el convenio establecido en cualquier momento y desligar que responsabilidades, en cuanto a desempeño laboral. El 33% prefiere regularmente el término fijo, siendo

este 3 personas de las encuestadas y el 22% que sería 2 personas indica que ambas. Claramente se evidencia que la contratación realizada por la clínica busca el bien común tanto para el trabajador como el empleador.

**Tabla 10:**

<b>5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar la gente apropiadamente</b>	<b>Incierto</b>	<b>Totalmente cierto</b>	<b>FALSO</b>	<b>Totalmente falso</b>	<b>Cierto</b>
	22%	67%	11%	0%	0%
<b>Total encuestados: 9</b>	2	6	1	0	0
<b>Total general</b>	<b>100%</b>				

**Fuente: Elaboración propia.**

En cuanto al reclutamiento del personal el 67% que corresponde a 6 de los encuestados, indican que el método que implementa la Clínica Versalles, es atractivo para la comunidad en general, ya que ofrece opciones que son atractivas para quien busca empleo y para los que ya trabajan en la institución hace que los colaboradores, refieran estas posibilidades a otras personas. El 22% de los encuestados, serían 2 personas las que indican que es incierto el 11%, 1 persona manifiesta que es falso. Con esto se observa que tal vez no hay claridad con todos los líderes la manera de realizar el reclutamiento.

**Tabla 11:**

<b>6. Los programas de</b>	<b>Incierto</b>	<b>Totalmente cierto</b>	<b>Cierto</b>	<b>Falso</b>	<b>Totalmente falso</b>

<b>capacitación son planificados con y según las necesidades futuras</b>					
	33%	67%	0%	0%	0%
<b>Total encuestados: 9</b>	3	6	0	0	0
<b>Total general</b>	<b>100%</b>				

***Fuente: Elaboración propia.***

Se observa que hay una adecuada planificación, de acuerdo a las necesidades de la institución lo cual corresponde al 67%, siendo 6 personas las que lo manifiestan, que es planeado ejecutado de acuerdo a dichas necesidades, con el fin de socializar a todos los colaboradores y prepararlos para el buen desempeño. El 33% manifiesta que son inciertos los temas, puede ser porque algunos se aplican de acuerdo a las falencias encontradas de manera inmediata.

***Tabla 12:***

<b>7. Puede afirmarse que los colaboradores del hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de</b>	<b>cierto</b>	<b>incierto</b>	<b>Totalmente cierto</b>	<b>Falso</b>	<b>Totalmente falso</b>
---	---------------	-----------------	--------------------------	--------------	-------------------------

<b>capacitación cada año</b>					
	22%	33%	44%	0%	0%
<b>Total encuestados: 9</b>	2	3	4	0	0
<b>Total general</b>	<b>100%</b>				

**Fuente: Elaboración propia.**

El 44% de los encuestados, indican que la capacitación anual, se garantiza para todo el personal, ya que esto mejora la atención con calidad hacia los usuarios y se obtendrá una respuesta positiva de parte de los mismos. Esto se verá reflejado al realizar la encuesta de satisfacción de la atención. El 33% de los encuestados que serían 3 personas, refiere que es incierto la posibilidad de las capacitaciones cada año el 22% 2 personas indican que es cierto, ya que las capacitaciones anuales son de obligatorio cumplimiento.

**Tala 13:**

<b>8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento de productividad</b>	<b>cierto</b>	<b>incierto</b>	<b>Totalmente cierto</b>	<b>Falso</b>	<b>Totalmente falso</b>
	22%	11%	56%	11%	0%
<b>Total encuestados: 9</b>	2	1	5	1	0
<b>Total general</b>	<b>100%</b>				

**Fuente: Elaboración propia.**

Con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores, el 56% de los encuestados

refieren que las capacitaciones aportan gran importancia a la productividad. Todos se basan en las necesidades que se evidencian a auditorías realizadas. El 22% está de acuerdo, es cierto que esto mejora el desempeño, pero el 11% dice que es incierto otro 11% que es falso, que no mejora la productividad.

**Tabla 14:**

<b>Cuenta de 9. Los planes de capacitación están orientados preferiblement e hacia</b>	<b>Ambo s</b>	<b>Regularment e Al trabajo colectivo</b>	<b>Regularment e Al trabajo individual</b>	<b>Siempre al trabajo colectiv o</b>	<b>Siempre al trabajo individua l</b>
	22%	11%	11%	56%	0%
<b>Total encuestados: 9</b>	2	1	1	5	0
<b>Total general</b>	<b>100%</b>				

**Fuente: Elaboración propia.**

De los 9 encuestados, el 56% que equivale a 5 personas respondieron que las capacitaciones son orientadas al trabajo colectivo, el 22% el cual corresponde a 2 persona respondió siempre están dirigidas a ambas, el 11% orientadas a trabajo individual, otro 11 % manifiesta que casi siempre es al trabajo colectivo. Se evidencia en esta pregunta que cada capacitación está guiada al trabajo colectivo ya que el trabajo en equipo es primordial y manejar las mismas pautas mejora la confianza del usuario.

**Tabla 15:**

<b>10. Los planes de capacitación tratan</b>	<b>Ambo s</b>	<b>Regularme nte de Lograr polivalenci</b>	<b>Siempre de lograr polivalenc ia</b>	<b>Siempre de Lograr especializaci ón</b>	<b>Regularment e de lograr especializaci ón</b>
--	-------------------	--	--	---	---

<b>preferiblemente de</b>		<b>a</b>			
	67%	11%	22%	0%	0%
<b>Total encuestados : 9</b>	6	1	2		0
<b>Total general</b>	<b>100%</b>				

**Fuente: Elaboración propia.**

De los 9 encuestados, el 67% que equivale a 6 personas respondieron que ambas, que las capacitaciones generan polivalencia, el 22% el cual corresponde a 2 persona respondió siempre están dirigidas a lograr siempre la polivalencia, el 11% regularmente generan polivalencia. Se evidencia que por parte de los líderes preferiblemente generar polivalencia implica sentido de pertenencia por la institución.

**Tabla 16:**

<b>11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal</b>	<b>Totalmente cierto</b>	<b>Totalmente falso</b>	<b>Falso</b>	<b>Cierto</b>	<b>Incierto</b>
	11%	67%	22%	0%	0%
<b>Total encuestados: 9</b>	1	6	2	0	0
<b>Total general</b>	<b>100%</b>				

**Fuente: Elaboración propia.**

Con respecto a la pregunta de los planes de la empresa con respecto a formación profesional, de los 9 encuestados, el 67% que equivale a 6 personas respondieron

que es totalmente falso, el 22% el cual corresponde a 2 persona respondió falso y el 11% totalmente cierto. Esto representa que la empresa no ofrece opción de crecimiento profesional a los colaboradores y que sería bueno generar esta opción, ya que esto aumenta la confianza de los empleados.

**Tabla 17:**

<b>12. Se ofrecen programas de desarrollo de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción</b>	<b>incierto</b>	<b>Totalmente cierto</b>	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Falso</b>	<b>Cierto</b>
	22%	11%	56%	11%	0%
<b>Total encuestados: 9</b>	2	1	5	1	0
<b>Total general</b>	<b>100%</b>				

**Fuente: Elaboración propia.**

En cuanto a la pregunta ¿Se ofrecen programas de desarrollo de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción? De los 9 encuestados el 56% que equivale a 5 personas responden que es falso, el 22% que es incierto y el 11% que es cierto falso. La empresa no ofrece programas de desarrollo por tal razón los empleados no tienen opción de promoción dentro de la institución, si alguien desea lo debe hacer en horario diferente al laboral.

**Tabla 18:**

<b>13. Los jefes inmediatos conocen las</b>	<b>incierto</b>	<b>Totalmente cierto</b>	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Falso</b>	<b>Cierto</b>
---	-----------------	--------------------------	-------------------------	--------------	---------------

<b>aspiraciones de carrera de sus colaboradores</b>					
	22%	56%	11%	11%	0%
<b>Total encuestados: 9</b>	2	5	1	1	0
<b>Total general</b>	<b>100%</b>				

**Fuente: Elaboración propia.**

De acuerdo a los resultados obtenidos frente a la pregunta ¿Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores? El 56% que corresponde a 5 personas contestaron que es totalmente cierto, el 22% que consta de 2 personas responden que es incierto y el 11% que equivale a 1 persona refieren que es falso y totalmente falso. Se evidencia que la mayoría de los líderes conocen las aspiraciones de los colaboradores, generando empatía entre los mismos, mejorando la calidad del desempeño esto puede incentivar al personal a buscar crecimiento profesional, de cierto modo sentiría respaldo.

**Tabla 19:**

<b>14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del</b>	<b>Ambo</b>	<b>Siempre Rendimiento, capacidad y habilidades de las personas</b>	<b>Regularmente Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas</b>	<b>Regularmente Antigüedad en la empresa</b>	<b>Siempre Antigüedad en la empresa</b>

<b>personal son:</b>	89%	11%	0%	0%	0%
<b>Total encuestas: 9</b>	8	1	0	0	0

**Fuente: Elaboración propia.**

De los 9 encuestados, el 89% que equivale a 8 personas respondieron que ambas en el criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal y el 11% el cual corresponde a 1 persona respondió siempre rendimiento, capacidades y habilidades de las personas. Se evidencia en esta pregunta que cada que se realice un movimiento interno dentro de la institución se basan en el rendimiento del personal.

**Tabla 20:**

<b>15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:</b>	<b>Cierto</b>	<b>Incierto</b>	<b>Totalmente cierto</b>	<b>Falso</b>	<b>Totalmente falso</b>
	11%	11%	44%	33%	0%
<b>Total encuestas: 9</b>	1	1	4	3	0

**Fuente: Elaboración propia.**

De acuerdo a los resultados obtenidos frente a la pregunta ¿la empresa tiene sistemas de valoración del desempeño de las personas? El 44% que corresponde a 4 personas contestaron que es totalmente cierto, el 33% que consta de 3 personas responden que es falso y el 11% que equivale a 1 persona refieren que es cierto e incierto. Evidenciando lo que se respondió por parte de la líder de talento humano informa que se realiza la evaluación de desempeño cada año y se realiza la

aplicación de la evaluación de desempeño de 90° que va de jefe a subalterno, realizada por los líderes de cada área.

**Tabla 21:**

<b>16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables</b>	<b>Cierto</b>	<b>Incierto</b>	<b>Totalmente cierto</b>	<b>Totalmente falso</b>	<b>Falso</b>
	11%	33%	33%	11%	11%
<b>Total encuestas: 9</b>	1	3	3	1	1

**Fuente: Elaboración propia.**

Según los resultados obtenidos de acuerdo a las 9 encuestas que se realizaron, el 33% de encuestados que corresponden a 3 personas respondieron que es incierto y totalmente cierto en si el desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables. El 11% que corresponde a 1 persona contesta que es cierto, totalmente falso y falso. Se evidencia que no se tiene la suficiente claridad en los líderes de procesos si el desempeño es medido por resultados en objetivos cuantificables.

**Tabla 22:**

<b>17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente:</b>	<b>Ambos</b>	<b>Siempre al grupo</b>	<b>Siempre al individuo</b>	<b>Regularmente al grupo</b>	<b>Regularmente al individuo.</b>
	67%	11%	22%	0%	0%
<b>Total encuestas: 9</b>	6	1	2	0	0

**Fuente: Elaboración propia.**

Se puede evidenciar que el 67% que corresponde a 6 personas respondieron que ambos a la pregunta la evaluación del personal está orientada preferiblemente; el 22% de los encuestados que equivalen a 2 personas refieren que siempre al individuo y 1 persona responde que siempre al grupo. Según la entrevista brindada por el área de talento humano se realiza evaluación tanto grupal como individual evidenciándolo en la gráfica.

**Tabla 23:**

<b>18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:</b>	<b>Ambo s</b>	<b>Regularmente comportamiento individual</b>	<b>Siempre comportamiento individual</b>	<b>Regularmente rendimiento individual</b>	<b>Siempre rendimiento individual</b>
	67%	11%	22%	0%	0%
<b>Total encuestas: 9</b>	6	1	2	0	0

**Fuente: Elaboración propia.**

El 67% de los encuestados de los líderes de cada área el cual corresponde a 6 personas responden de ambos en el criterio predominante de evaluación del desempeño. El 22% que son el total de 2 personas refieren que siempre el comportamiento individual; el 11% que corresponde a 1 persona responde a regularmente al comportamiento individual. Según la entrevista dada por la líder de talento humano indica que siempre se realiza evaluación de desempeño tanto individual como grupal.

**Tabla 24:**

<b>19. Los trabajadores</b>	<b>Cierto</b>	<b>Incierto</b>	<b>Totalmente cierto</b>	<b>Totalmente falso</b>	<b>Falso</b>

<b>participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación</b>	11%	22%	11%	33%	22%
<b>Total encuestas: 9</b>	1	2	1	3	2

***Fuente: Elaboración propia.***

Los líderes de proceso en la pregunta los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación, el 33% que corresponde a 3 personas responden que es totalmente falso, el 22% que equivale a 2 personas responden falso e incierto y el 11% que es 1 persona responde que es cierto y totalmente cierto. Se evidencia que se tiene implementado los sistemas de evaluación, pero no involucran a los funcionarios en este proceso.

***Tabla 25:***

<b>20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución</b>	<b>Totalmente falso</b>	<b>Falso</b>	<b>Totalmente cierto</b>	<b>Cierto</b>	<b>Incierto</b>
	78%	22%	0%	0%	0%
<b>Total encuestas: 9</b>	7	2	0	0	0

***Fuente: Elaboración propia.***

Según la gráfica el 78% de los líderes encuestados el cual corresponde a 7 personas

refieren que es totalmente falso a recibir bonificaciones basadas en las ganancias de la institución y el 22% que equivale a 2 personas responden que es falso. Según la entrevista realizada al área de talento humano indica que La Clínica Versalles tienen incentivos a sus funcionarios, pero no de manera monetaria.

**Tabla 26:**

<b>21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:</b>	<b>Totalmente cierto</b>	<b>Totalmente falso</b>	<b>Falso</b>	<b>Incierto</b>	<b>Incierto</b>
	11%	78%	11%	0%	0%
<b>Total encuestas: 9</b>	1	7	1	0	0

**Fuente: Elaboración propia.**

De los 9 líderes de proceso encuestados, 7 de ellos el cual corresponde al 78% contestaron que es totalmente falso, 1 más responde que es falso, 1 persona responde que es totalmente cierto. Este resultado demuestra que en la Clínica Versalles no se retribuye al personal de acuerdo al nivel de rendimiento, a pesar que la líder de talento humano refiera que existan incentivos y reconocimientos.

**Tabla 27:**

<b>22. En la organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de los objetivos</b>	<b>Incierto</b>	<b>Totalmente cierto</b>	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Falso</b>	<b>Cierto</b>
	33%	11%	33%	22%	0%

<b>organizacionales o de grupo:</b>					
<b>Total encuestas: 9</b>	3	1	3	2	0

**Fuente: Elaboración propia.**

El 33% de los encuestados el cual corresponde a 3 personas afirman que es totalmente falso e incierto, el 22% el cual corresponde a 2 personas afirman que es falso y el 11% correspondiendo a 1 persona refiere que es totalmente cierto. Según la entrevista dada por la líder de talento humano refiere que la organización da de incentivos a los funcionarios estudios, salarios, manual de bienestar laboral (dotaciones, horarios, vacaciones), liderazgo, trabajo en equipo y comunicación asertiva, pero se realizan de manera individual mas no grupal, a pesar que refiera esto la encuesta evidencia por la mayoría de los encuestados que la organización no realiza retribuciones relacionadas con objetivos organizacionales o de grupo.

**Tabla28:**

<b>23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte</b>	<b>Cierto</b>	<b>Incierto</b>	<b>Totalmente Cierto</b>	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Falso</b>
	33%	11%	11%	33%	11%
<b>Total encuestas: 9</b>	3	1	1	3	1

**Fuente: Elaboración propia.**

El 33% de los líderes de proceso, el cual son 3 personas refirieron que es cierto y totalmente falso que la diferencia retributiva entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte, mientras que el 11% el cual corresponde a una persona respondieron

que es incierto, falso y totalmente cierta. En las entrevistas y listas de chequeo no se evidencia respuestas acerca de estas retribuciones diferenciales.

**Tabla 29:**

<b>24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo</b>	<b>Incierto</b>	<b>Totalmente cierto</b>	<b>Totalmente falso</b>	<b>Falso</b>	<b>Cierto</b>
	22%	44%	11%	22%	0%
<b>Total encuestas: 9</b>	2	4	1	2	0

**Fuente: Elaboración propia.**

El 44% de los encuestados, lo que corresponde a 4 personas refieren que es totalmente cierto que el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo, el 22% el cual corresponde a 2 personas respondieron que es incierto y falso. Y el 11%, 1 persona responde que es totalmente falso. En la entrevista a la líder de talento humano ella refiere que, si se realizan dando reconocimiento a final de año, con idas a cine, salida a comer, finca, dinero en efectivo y se da para actividades que incluyan todo el servicio, teniendo una respuesta mayor a que es totalmente cierto esta pregunta apuntando a la respuesta en la entrevista.

**Tabla 30:**

<b>25. La seguridad en el empleado está casi</b>	<b>Incierto</b>	<b>Totalmente cierto</b>	<b>Falso</b>	<b>Cierto</b>	<b>Totalmente falso</b>

<b>garantizada para los trabajadores de la organización</b>	33%	44%	22%	0%	0%
<b>Total encuestas: 9</b>	3	4	2	0	0

**Fuente: Elaboración propia.**

El 44% de los líderes de proceso, el cual corresponde a 4 personas responden que es totalmente cierto que la seguridad en el empleado está casi garantizada para los trabajadores de la organización, el 33% que corresponde a 3 personas responden que es incierto y el 22% que corresponde a 2 personas informan que es falso. En las entrevistas y listas de chequeo no se evidencia respuestas acerca de la seguridad del empleado.

**Tabla 31:**

<b>26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo</b>	<b>Cierto</b>	<b>Incierto</b>	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Falso</b>	<b>Totalmente Cierto</b>
	22%	44%	11%	22%	0%
<b>Total encuestas: 9</b>	2	4	1	2	0

**Fuente: Elaboración propia.**

El 44% de los encuestados el cual corresponde a 4 personas responden que es incierto que a los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas

decisiones relacionadas con su trabajo, el 22% que corresponden a 2 personas refieren que es cierto y falso, mientras el 11% que es una persona responde que es totalmente falso. Los trabajadores de la Clínica Versalles no tienen la total autonomía para la toma de decisiones de acuerdo a sus funciones.

**Tabla 32:**

<b>27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada</b>	<b>Cierto</b>	<b>Incierto</b>	<b>Totalmente Cierto</b>	<b>Falso</b>	<b>Totalmente Falso</b>
	33%	11%	44%	11%	0%
<b>Total encuestas: 9</b>	3	1	4	1	0

**Fuente: Elaboración propia.**

De las 9 encuestados, el 44% que corresponden a 4 personas responden que es totalmente cierto que las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada, el 33% el cual son 3 personas refieren que es cierto y el 11% que corresponde a una persona responde que es incierto y falso. Según el área de talento humano cada funcionario tiene definido su área y responsabilidades que tiene en ella.

## **7.1 ANALISIS**

Los instrumentos utilizados en la prueba piloto generada en la clínica Versalles fueron lista de chequeo, entrevista con el gerente del área de gestión humana y el consentimiento informado en la institución.

Esta prueba piloto fue realizada en la clínica Versalles durante el mes de febrero del 2019, se realizaron solicitudes y posterior autorización por los profesionales de la empresa para divulgar la información aquí contemplada y analizada.

Durante la aplicación de la lista de chequeo se indago sobre la posición del proceso

de gestión humana en el organigrama de la empresa, posicionándose como un proceso operativo.

Actualmente el proceso cuenta con las normativas de reglamento interno, manuales de convivencia laboral, reglamento de higiene y seguridad industrial, políticas de selección, contratación, bienestar laboral, incentivos y beneficios. En las políticas de contratación, la Clínica Versalles cuenta con empresas aliadas como Grupo OSPEDALE para realizar la consecución del mejor recurso humano, que garantice y cumpla con las competencias y habilidades para la labor que se requiere.

La primera evaluación de la lista de chequeo a cargo del profesional de gestión humana, presento una política de gestión humana completa, donde se puede evidenciar el cumplimiento de las garantías de ley para los trabajadores.

En la entrevista al profesional del recurso humano, se evidencio que la empresa cuenta con personal capacitado y especializado basado en los perfiles de cada cargo, se cuenta con un manual de funciones claro y preciso para dar las herramientas concisas para el cumplimiento de las labores, es así que el profesional de este proceso tiene a su cargo 510 empleados, entre los contratadas directamente por la Clínica y los contratados por empresas aliadas externas (Temporales), bajo estas condiciones cada una de las empresas.

La clínica Versalles cuenta con procesos de evaluación del desempeño, capacitación, reinducción del personal y finalmente de actas de compromiso para generar en el colaborador los incentivos en el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de las metas de la organización.

En la revisión de la encuesta a líderes de procesos la prueba piloto arrojo información no concluyente con 3 y 5 del reclutamiento, tales como los perfiles específicos y la retención del personal vinculante. Se evidencia que los contratos en su mayoría corresponden a término fijo, y para cubrir vacantes se buscar personal de la misma empresa.

Durante la revisión de los procesos de capacitación se evidencio una tendencia de que los planes de capacitación están orientados al trabajo individual que sobre el

colectivo. En la evaluación de las oportunidades de carrera la encuesta arrojo que la empresa no tiene planes de carrera para el personal, sin embargo, esto es necesario para validarlo con los directivos de la empresa ya que constituye un incentivo y bienestar para el colaborador si se puede implementar.

En la evaluación del desempeño la encuesta indica que se tiene claro los indicadores que tiene la organización, además que estos son conocidos por los trabajadores y la aceptan como parte de los objetivos de la empresa. Sin embargo, en la encuesta de compensación se evidencia una alta percepción de inconformidad entre lo remunerado y lo laborado por los colaboradores.

Las entrevistas fueron escuchadas con ayuda de las grabaciones y pasadas a un documento escrito. Las encuestas fueron tabuladas en un documento de Excel teniendo una totalidad de 9 de ellas. Posteriormente se calculó el equivalente en porcentaje de cada una de las respuestas sobre el total de los encuestados con el fin de determinar las respuestas con mayor incidencia. Finalmente se realizó una gráfica por pregunta para evidenciar el mayor número de personas a las que contestaron a tal respuesta.

El área de talento humano se encuentra liderada por una persona y esta persona su vez tiene un supervisor el cual es directamente el gerente, de quien necesita cuando no está en ella solucionar algún problema. Esta persona es la encargada de realizar todos los procesos que tienen que ver con su área como lo es vinculación, capacitaciones, compensación entre otros.

Se revisaron diferentes teorías y modelos de talento humano con el modelo de gestión por competencias planteado por Domingo y Delgado 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<sup>[20]</sup>; de acuerdo a este modelo en la entrevista recolectada por la líder de talento humano y las entrevistas la entidad realiza capacitaciones continuas a los funcionarios de acuerdo a sus necesidades

generando un impacto en los empleados mejorando los resultados de la organización.

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 [21] según los instrumentos utilizados la Clínica Versalles realiza la vinculación con un documento debidamente estructurado realizando la convocatoria tanto para el personal interno como externo dando más prioridad al personal interno o que tengan más oportunidad fijándose en las habilidades del ser ya que los conocimientos se organización cumple con lo referido, realizando la debida selección de acuerdo al documento que manejan.

Finalmente se evidencia que en la teoría de comportamiento de acuerdo a la entrevista se refirió de muchos programas de crecimiento para el personal, pero en las respectivas encuestas se evidencio todo lo contrario ya que la Clínica Versalles no ofrece opción de crecimiento personal no atribuyendo ni motivando al personal. No existe un fortalecimiento del trabajo en equipo ya que está orientado al trabajo individual como se evidencio en las encuestas realizadas por los líderes de procesos.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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; según la teoría analizada son las funciones que deberá llevar a cabo el área de talento humano en una institución.

Una vez analizados los resultados de la aplicación de los instrumentos, se evidenció que se encuentra con una buena estructura el proceso de vinculación y cuenta con documentos debidamente establecidos, y correcta ejecución.

Según lo indicado por Chiavenato, la clínica cumple con los parámetros de reclutamiento tanto externo como interno. El reclutamiento externo se aplica, ya que las vacantes son públicas y las personas externas a la clínica pueden aplicar, se evidencia divulgación de las vacantes por los diferentes canales de información, logrando la captación del personal requerido.

El reclutamiento interno se presenta en la institución, pero no con una ruta definida, toda vez que no existe un procedimiento establecido ni unas políticas de promoción interna.

Se podría concluir que el proceso de reclutamiento de la Clínica Versailles, es de tipo mixto toda vez que la captación del recurso humano se presenta tanto de manera interna como externa de acuerdo a las competencias y el personal que cumpla con el perfil requerido.

En cuanto al proceso de selección, la Clínica cumple con la teoría, toda vez que cuenta con protocolos, 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 selección se realiza teniendo en cuenta las características del recurso humano que pasa el primer filtro y la exigencia que presenta el cargo a ejercer, después de haber realizado la entrevista, pruebas de conocimientos y evaluaciones Psicométricas.

En etapa final del proceso de vinculación se encuentra el momento 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 Clínica cumple con lo trazado por la teoría acerca de los procesos que involucra el área de talento humano, concluyendo que es un proceso estructurado, conformado y debidamente aplicado.

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.

Así mismo, la Clínica 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 la aplicación de evaluaciones de desempeño y capacitaciones de acuerdo a los resultados arrojados.

La empresa no tiene establecidas políticas de retención de personal que estén generando impacto en los empleados, 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 clínica no cuenta con acompañamiento permanente, compensaciones apropiadas, que permitan la retención del personal y sentido de pertenencia.

## 8.1 CONCLUSIONES

- La ausencia de políticas establecidas para la promoción interna y/o selección de personal, ocasiona que el proceso se vea afectado a la hora de aplicarlo y establecer un criterio de ello, por ende, genera inseguridad y descontento por parte de los trabajadores al no existir un proceso debidamente establecido para este.
- La Clínica Versalles, 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.
- la Evaluación de desempeño dentro de la organización tiene ajustado su proceso interno, pero no cuenta con manuales y protocolos que establezcan su proceso por escrito, sin embargo, 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.
- Cuenta con un proceso de vinculación establecido y debidamente definido con los correspondientes manuales que desarrollan los procesos de reclutamiento, pero se debe fomentar el conocimiento para potencializar habilidades que generen 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 las capacitaciones según el cronograma establecido y los hallazgos encontrados
  - el proceso de evaluación no cuenta con manuales definidos en el área correspondiente pero los entrevistados y/o encuestados indican que se realizan evaluaciones de forma constante.
  - La clínica Versalles cuenta con los procesos necesarios para desarrollar el área

de talento humano, como lo son, vinculación, reclutamiento y selección, en cuanto a entrenamiento, inducción, compensación y beneficios también se desarrollan, aunque no de manera estructurada.

## **8.2 RECOMENDACIONES**

- Revisar y analizar con cada uno de los coordinadores, cuáles son los procesos que se están llevando a cabo en cada una de las coordinaciones para el entrenamiento del personal nuevo, esto con el fin de crear manuales, perfiles, instructivos y en general todo el proceso de gestión documental del área de talento humano definido y caracterizado.
- Crear procesos de compensación por incentivos, dado que la teoría nos muestra la relevancia del tema de la retención del personal, especialmente si se tiene en cuenta que el objetivo de la clínica es la prestación de servicios de salud, la cual requiere de procesos definidos y continuidad en el personal.
- Establecer un proceso definido de inducción y seguimiento al personal que ingresa a la institución, con el fin de evidenciar que está apto para el papel para el cual lo solicita la entidad, esto por medio de una ruta definida de evaluación y seguimiento guiado por el líder a cargo por área.
- Implementar sistemas de contratación bajo la modalidad de contratos laborales que tengan en cuenta la parte de incentivos no salariales y estabilidad, es decir, contratos directos con la empresa con un tiempo determinado de prueba que genere confianza en el empleado y a su vez, sentido de pertenencia.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Jose Castillo Aponte/administracion de personal un enfoque hacia la calidad/primera edicion/Bogota febrero de 1993. Recuperado a partir de: [https://books.google.com.co/books?id=1aXmDqJpEc8C&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Jos%C3%A9+Castillo+Aponte%22&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjEn7GwzK\\_iAhUk1IkKHQQLDIIQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=1aXmDqJpEc8C&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Jos%C3%A9+Castillo+Aponte%22&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjEn7GwzK_iAhUk1IkKHQQLDIIQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false).

[2] Maribel Chacin de Mujica /Gestion del Talento Humano por Competencias/publicado 14 de marzo de 2010. Recuperado a partir de: <https://pide.wordpress.com/2010/03/14/gestion-del-talento-humano-por-competencias/>.

[3] Repositorio “Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión de talento humano en la asociación mutual Barrios Unidos de Quibdó – Chocó”. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10839/2192>.

[4] Repositorio “Caracterización de la gestión del talento humano en la ESE Norte II puntos de atención Caloto y Corinto Cauca. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10839/1834>

[5] Repositorio “Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en dos instituciones del sector de la salud, en el ámbito privado: Clínica Oriente de Cali y Clínica Santa Sofía del Pacífico en Buenaventura”. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10839/1538>

5.1 Repositorio “Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de la E.S.E. Centro de Salud de Timbío”. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10839/1443>

[6] Repositorio “Caracterización de la gestión del talento humano en la ESE Norte II puntos de atención Caloto y Corinto Cauca”. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10839/1834>

[7] Modelo por competencias, Recuperado de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1834/Neffer%20Arizala%20Valencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Pag 77  
<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1510/Carolina%20deI%20Pilar%20Rojas%20H.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Pag 25

[8] Teoría del Recursos y Capacidades, Recuperado de

<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1510/Carolina%20de%20Pilar%20Rojas%20H.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Pag 26

**[9]** Modelo Gestión del conocimiento, Recuperado de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1510/Carolina%20de%20Pilar%20Rojas%20H.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Pag 26

**[10]** Modelo Estratégico, Recuperado de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1510/Carolina%20de%20Pilar%20Rojas%20H.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Pag 27

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

**[12]** Modelo cibernético, Bertalanffy V. Ashby, et al. Tendencias de la teoría general de sistemas. España: Alianza Editorial. 1978.

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

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

**[15]** Código de ética y buen gobierno, generalidades de la Clínica Versalles, ANTECEDENTES HISTÓRICOS. Pág. 3

**[16]** Código de ética y buen gobierno, políticas para la gestión de la ética, CONTRATACIÓN. Pág. 8

**[17]** Metodología de la investigación, Sampieri Hernández Roberto, 6ta edición, recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf> el 27 de noviembre de 2018

**[18]** Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en dos instituciones del sector de la salud, en el ámbito privado: clínica Oriente de Cali y clínica Santa Sofía del Pacífico en Buenaventura, recuperado de: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgvxzLrGDMMVrxsZptVkwqMqNhJG>

W?projector=1&messagePartId=0.1 el 27 de noviembre de 2018

**[19]** Resolución 8430 DE 1993, CONSENTIMIENTO INFORMADO. Art. 14.

**[20]** 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)

**[21]** Chiavenato I. Administración de los recursos humanos. (internet) quinta edición. Santa fe de Bogotá; publicado en el año 2000; consultado 2019 Marzo 22. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>