

**CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA,  
ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO EN EL CENTRO CARDIOVASCULAR SOMER IN CARE DE RIONEGRO  
ANTIOQUIA**

**AUTORES**

**LUIS FELIPE ARANGO PATIÑO  
ELIZABETH CALLE ARANGO  
MARÍA PAULINA TORO ARTEAGA  
MARÍA CRISTINA VARGAS DELGADO**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
SALUD PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN EN SALUD MANIZALES  
2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios por brindarnos la oportunidad de aprender y conocer tantas personas a lo largo de este camino.

Agradecemos a la Universidad Católica de Manizales de la cual nos sentimos orgullosos, por darnos la oportunidad de hacer parte de ella y el apoyo y enseñanzas que nos ha brindado.

Agradecemos especialmente a los docentes Lina Patricia Muñoz Jiménez y Rubén Darío Agudelo Loaiza por ser nuestros guías durante este proceso de aprendizaje.

Al Centro Cardiovascular SOMER IN CARE por abrirnos las puertas y permitirnos materializar los conocimientos adquiridos en la Academia.

A nuestras familias y compañeros por el apoyo incondicional, la paciencia y tolerancia a lo largo del curso, que nos permitieron culminar con éxito una etapa más de nuestras vidas profesionales.

LOS AUTORES

## Contenido

INTRODUCCION .....	7
OBJETIVOS .....	10
REFERENTE TEÓRICO .....	11
MARCO CONCEPTUAL .....	24
RESEÑA HISTÓRICA .....	29
BASES LEGALES .....	30
METODOLOGÍA .....	31
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO. ....	33
COMPONENTE ÉTICO.....	35
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	37
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES .....	73
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA .....	75
ANEXOS.....	78

## Tabla de Gráficas

Gráfica 1 Selección de personal-reclutamiento: Necesidad de cubrir .....	40
Gráfica 2 Selección de personal-reclutamiento: Preferencia de perfiles de conocimiento y habilidades .....	41
Gráfica 3 Selección de personal-reclutamiento: Tipo de vinculación preferido .....	42
Gráfica 4 Selección de personal-reclutamiento: Preferencia de contratos de la empresa .....	42
Gráfica 5 Selección de personal-reclutamiento: Sistema de Reclutamiento ...	43
Gráfica 6 Capacitación – entrenamiento y desarrollo: Programas de Capacitación .....	44
Gráfica 7 Capacitación – entrenamiento y desarrollo: Posibilidad de capacitación cada año .....	45
Gráfica 8 Capacitación – entrenamiento y desarrollo: Capacitaciones orientadas a la productividad .....	46
Gráfica 9 Capacitación – entrenamiento y desarrollo: Orientación de los planes de capacitación .....	47
Gráfica 10 Capacitación – entrenamiento y desarrollo: Los temas de capacitación preferiblemente tratan .....	48
Gráfica 11 Evaluación del talento – oportunidades de carrera: La empresa tiene planes de carrera para el personal.....	49
Gráfica 12 Evaluación del talento – oportunidades de carrera: Programas de desarrollo .....	50
Gráfica 13 Evaluación del talento – oportunidades de carrera: Los jefes conocen las aspiraciones de carrera de sus .....	51
Gráfica 14 Evaluación del talento – oportunidades de carrera: Criterios para decidir las promociones y los movimientos internos del personal.....	52
Gráfica 15 Evaluación del desempeño – valoración del personal: Sistemas para valorar el desempeño .....	53
Gráfica 16 Evaluación del desempeño – valoración del personal: Medición del desempeño .....	54
Gráfica 17 Evaluación del desempeño – valoración del personal: Orientación de la evaluación del desempeño.....	55
Gráfica 18 Evaluación del desempeño – valoración del personal: Criterio predominante de evaluación de desempeño .....	55
Gráfica 19 Evaluación del desempeño – valoración del personal: Participación de los trabajadores en el diseño de los sistemas de evaluación .....	56
Gráfica 20 Compensación: Los trabajadores reciben Bonificación .....	57
Gráfica 21 Compensación: Relación entre la retribución y el nivel de rendimiento del colaborador.....	58
Gráfica 22 Compensación: Retribuciones relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo .....	59
Gráfica 23 Compensación: Diferencias Retributivas en los niveles jerárquicos .....	60
Gráfica 24 Compensación: El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logros de objetivos a largo plazo.....	60

Gráfica 25 Otros aspectos: La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores en la organización .....61

Gráfica 26 Otros aspectos: A los trabajadores le permiten tomar decisiones relacionadas con su trabajo .....62

Gráfica 27 Otros aspectos: Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada .....63



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

**2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

**Título:** Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional del área de gestión del talento humano en el Centro Cardiovascular SOMER IN CARE de Rionegro Antioquia

Investigador Principal: Lina Patricia Muñoz Jiménez

Coinvestigador: Mabel Ibarra Luna

Dedicación: TP

Asistente de Investigación: Luis Felipe Arango Patiño

Trabajo de Grado

Semillero

Asistente de Investigación: Elizabeth Calle Arango

Trabajo de Grado

Semillero

Asistente de Investigación: María Paulina Toro Arteaga

Trabajo de Grado

Semillero

Asistente de Investigación: María Cristina Vargas Delgado

Trabajo de Grado

Semillero

Línea de Investigación: Administración de la salud

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

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

Lugar de Ejecución del Proyecto: CENTRO CARDIOVASCULAR SOMER IN CARE  
Ciudad: **Rionegro** Departamento: **Antioquia**

Duración del Proyecto (períodos académicos): Dos periodos académicos

## INTRODUCCION

El talento humano debe entenderse como la base fundamental y estructural de los sistemas de salud, es quien hace tangible la atención, por lo cual debemos potencializar dicha descripción desde la administración moderna del recurso humano y más en esta época que nos vemos inmersos en el reemplazo de muchas labores humanas por la tecnología, donde el contacto con el paciente en los diferentes ámbitos, situaciones y espacios, es el fundamento para impactar en el bienestar y la calidad de la atención de las personas, sustentados en la salud como derecho fundamental.

En Colombia, contamos con una política Nacional de gestión del talento humano en salud la cual se enmarca en la estrategia del sistema Nacional de Formación de capital humano (1), generada a partir del ministerio de protección social y que tiene por objeto orientar las acciones de los agentes que intervienen en la educación y el desarrollo laboral de los servicios de salud con el fin de promover, potenciar y articular acciones intersectoriales que permitan garantizar el derecho fundamental a la salud regulado mediante la Ley 1751 de 2015 o Ley Estatutaria de la Salud (2), el desarrollo del Plan Decenal de Salud Pública, la implementación de la Política de Atención Integral en Salud establecida en la Ley 1753 de 2015 (3) y la aplicación de la Ley 1164 de 2007 o Ley de Talento humano en Salud. (4)

La política se fundamenta en los principios planteados por la OPS en el 2005 que incluyen: Los recursos humanos son la base social y técnica de los sistemas de salud y contribuye a la prestación equitativa y de calidad de los servicios de salud a toda la población, trabajar en salud es un servicio público y

una responsabilidad social, los trabajadores de salud son protagonistas de su desarrollo: El desarrollo de los recursos humanos en salud es un proceso social no exclusivamente técnico.

A pesar de que el personal de salud puede desempeñarse en diversas áreas y servicios, deben tenerse en cuenta atributos básicos que permitan lograr los objetivos en salud, especialmente en una época de transición y cambio como la que vivimos actualmente, es necesario contar con los recursos necesarios que le permitan a las instituciones tener las herramientas para adaptarse y acogerse a los nuevos modelos como el MIAS (Modelo integral de atención en salud), RIAS, además de contribuir al cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestra población y organismos como la Organización Mundial de la salud y la organización panamericana de la salud.

Como personal de salud, hemos experimentado, cómo ha cambiado el entorno, la forma de ejercer, esto se debe a que las condiciones sociodemográficas, epidemiológicos, culturales, económicos y legislativas nos obligan a realizar modificaciones que nos permitan adaptarnos y hacer que la prestación de la salud esté en constante evolución. En nuestro quehacer diario observamos cómo el talento humano influye directamente de manera importante en la calidad y seguridad de la atención, un profesional que se caracterice por trato humanizado, fitotecnia, filantropía, conocimiento técnico-científico, buena adherencia a guías, racionalidad, ética, impactará positivamente en la organización, enmarcando pautas en temas de sostenibilidad financiera, supervivencia, competitividad, humanización, donde el resultado final será una atención con calidad, logrando la satisfacción del cliente, considerando así el área de talento humano de una organización como el eje fundamental para el



funcionamiento de la misma, donde su unidad estructural y funcional es el recurso humano.

Es necesario que tanto los empleadores como actores del sector salud tomen conciencia de la responsabilidad social que se tiene al desempeñar labores en esta área, esto implica a su vez que las empresas tienen un compromiso innegable a la hora de contratar y gestionar su talento humano, de esto depende en gran parte que se garanticen los principios fundamentales como son la universalidad, equidad, calidad y sostenibilidad. Como personal de salud y futuros administradores, reconocer el papel que juega la gestión del talento humano en el sistema de salud y cómo puede repercutir positivamente o negativamente en la calidad de vida de los pacientes, por esto propusimos desarrollar un proyecto de investigación en una institución de salud de alta complejidad de la región del Oriente Antioqueño, a partir de este proyecto se logró evidenciar que la institución cuenta con un área bien definida, con autonomía parcial y que se articula con el plan estratégico. El modelo predominante es el sistema make, la retribución está centrada en la equidad y se interesa en que sus colaboradores se mantengan en el largo plazo, sin embargo, las oportunidades de carrera no son una fortaleza, aunque se despliegan acciones para afianzar los conocimientos y destrezas de los empleados en el desempeño de su labor. Se tiene un plan de capacitaciones estructurado, la contratación está orientada a favorecer la permanencia de los colaboradores y se fortalece el trabajo en equipo, esto permite aumentar la productividad y calidad en la atención. A partir de estos hallazgos se pudo aportar nuevas estrategias y fortalecer planes ya existentes con el fin de mantener la motivación de las personas que allí laboran lo cual se refleja en la calidad de la atención.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Caracterizar el modelo de gestión del talento humano del Centro cardiovascular SOMER IN CARE de Rionegro, Antioquia.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la estructura organizativa, administrativa y funcional del área de gestión del talento humano del Centro Cardiovascular SOMER IN CARE de Rionegro, Antioquia.
- Determinar las funciones del área de talento humano del Centro Cardiovascular SOMER IN CARE de Rionegro, Antioquia
- Identificar las teorías y modelos de gestión en los procesos administrativos liderados por el área de gestión de talento humano

## REFERENTE TEÓRICO

### ANTECEDENTES

La gestión del talento humano como proceso, inició hace aproximadamente 90 años, a partir de ese momento ha estado en constante evolución y en la actualidad juega un papel fundamental en las empresas de los diferentes sectores a nivel mundial, destacándose aún más su importancia en la prestación de servicios de salud. De igual forma su implementación ha ido evolucionando y las diferentes empresas conocen el impacto no solo de tener adecuados procesos de selección sino de mantener un nivel de motivación que favorezca la retención del talento humano. Además, se hace cada vez más consciente el hecho de que la gestión del talento humano no corresponde solamente al área de gestión humana, sino que todas las áreas y niveles de la empresa deben articularse y trabajar interdisciplinariamente para lograr una gestión sobresaliente que facilite el logro de los objetivos a corto y largo plazo.

(5)

Al revisar este tema en Colombia, una de las principales consideraciones que se deben tener en cuenta es que la reforma del sistema de salud de la Ley 100 de 1993 no tuvo en cuenta estudios sobre recursos humanos en salud.

Mientras se desarrollaba la ley 100, se encargó a la escuela de salud Pública de la universidad de Harvard (1997) para realizar el estudio, en este se identificaron varios factores críticos: la necesidad de que el recurso humano tenga conocimiento en SGSSS, formación orientada al manejo de las afecciones según el perfil de morbilidad en Colombia, se encontró además que

no se contaba con el suficiente talento humano y que este no estaba distribuido de manera uniforme, que los médicos generales no tenían un papel tan activo como se quisiera debido a la alta demanda de especialistas y que hacía falta una entidad encargada de planear y capacitar el recurso humano en salud. (1)

A partir de este análisis, se inicia el desarrollo del Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud, PARS, (1) mediante el cual se realizan diferentes estudios relativos a la seguridad social, entre ellos, los relacionados con la gestión del talento humano, con esta información, se orientan acciones en cuanto al sistema de aseguramiento de calidad en la educación superior y los convenios docencia servicio, con el objetivo de brindar una formación de calidad y mejorar la disponibilidad de personal de la salud. En las últimas décadas, a nivel del Continente Americano, los recursos humanos han tomado un papel activo y son reconocidos como factor fundamental para lograr los objetivos de los sistemas de salud, estos a su vez han sido destacados por organizaciones como la Organización Mundial de la salud, la comunidad Andina, la Organización panamericana de la salud, entre otras. (6)

A continuación, se relacionan algunos antecedentes encontrados en bases de datos, tanto a nivel nacional como internacional, lo cual nos permitirá entrar en contexto y analizar sus objetivos, metodología, problemática planteada e impacto final, y de esta manera estructurar y proponer el enfoque de nuestra investigación.

El estudio Proyecto de Gestión del talento humano en la caracterización de la estructura organizativa administrativa y funcional en la Fundación de Oncólogos de Occidente en el año 2016, definió como objetivos identificar la

estructura actual de la Fundación con un enfoque administrativo y asistencial, verificando el modelo de gestión con el fin de determinar oportunidades de mejora, El estudio Proyecto de Gestión del talento humano en la caracterización de la estructura organizativa administrativa y funcional en la Fundación de Oncólogos de Occidente en el año 2016, definió como objetivos identificar la estructura actual de la Fundación con un enfoque administrativo y asistencial, verificando el modelo de gestión con el fin de determinar oportunidades de mejora, añadiéndole un valor agregado al cliente interno como directo responsable y actor en el cumplimiento en el logro de la misión institucional. El diseño metodológico corresponde a un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo de tipo transversal, la muestra fue elegida a conveniencia, con unos criterios de exclusión de antigüedad no menor a un año y por un periodo de diez meses.

Entre las conclusiones se encuentra que evaluar de manera periódica las necesidades del recurso humano conlleva a mejorar la realización de las tareas propuestas, haciendo énfasis en la reinducción al personal tanto por antigüedad como cuando se llevan a cabo proyectos nuevos, también se identificó que el rendimiento laboral va netamente ligado al incentivo monetario hacia los trabajadores, recalcando la importancia también de fomentar planes de bienestar, lo cual permitirá que el personal tenga una vida laboral más confortable viéndose directamente reflejado en un clima laboral positivo, entre otras se identificó que las evaluaciones al personal no se realizan de manera formal y se recalca la importancia de una figura en el cargo de gerente administrativo para cubrir la demanda de tareas que en ocasiones se quedan sin realizar. El trabajo nos aporta de manera trascendental al afirmar que el talento humano es de vital importancia para el logro de la planeación

estratégica de la Organización. (7)

El estudio Caracterización de las prácticas de responsabilidad social relacionadas con gestión del talento humano se realizó en base a un análisis del Hospital de San José de Bogotá D.C en el año 2016, con el objetivo de determinar la praxis de responsabilidad social empresarial en relación con el talento humano. El diseño metodológico corresponde a un estudio de tipo exploratorio descriptivo, se recolectó la información por medio de una encuesta, la muestra fue de 174 empleados. Los resultados evidenciaron un conocimiento no estandarizado de las prácticas que se deben tener presentes para el desarrollo de su estrategia social y empresarial, siendo la comunicación una de las principales oportunidades de mejora de parte del personal administrativo hacia los empleados sobre el compromiso social que desarrolla el Hospital.

En conclusión, es importante la inclusión del talento humano en el desarrollo e implementación de la responsabilidad social en las prácticas desarrolladas por la organización, haciendo énfasis en el seguimiento y control a través de indicadores de gestión (8). Este estudio nos aporta desde el direccionamiento estratégico como pilar fundamental de las organizaciones, que de manera intrínseca o extrínseca se ven comprometidas con un deber social, desde diferentes elementos organizacionales como lo son los planes de riesgo, inclusión participativa, gestión del talento humano, estructura organizacional, asignación de actividades, responsabilidades, jerarquía, unidad de mando, entre otros y resalta la importancia de una comunicación asertiva y responsable hacia todos los niveles de la empresa.

Un estudio, realizado en Cuba, planteó como objetivo principal evaluar la gestión del talento humano en el área hospitalaria en el año 2015 en el Centro Especializado Ambulatorio de Cienfuegos, el cual tuvo como objetivo principal

evaluar la gestión del talento humano en un área hospitalaria, la población de estudio estuvo constituido por los trabajadores del complejo hospitalario Gustavo Aldereguía Lima - Centro Especializado Ambulatorio (CEA) "Héroes de Playa Girón". La muestra, intencional por criterios, quedó integrada por 32 trabajadores, para la recolección de los datos se aplicó un cuestionario ad hoc con una escala opinática tipo Likert.

Además, se consideraron principios éticos para el manejo de la información. Se solicitó consentimiento a la dirección del complejo hospitalario para la publicación de los resultados. Entre los resultados predominaron juicios de valor positivos alrededor de la gestión del talento y se destacó la importancia de la gestión del conocimiento en los trabajadores y las necesidades de autorrealización (9). Este estudio nos aporta que es de vital importancia el reconocimiento a los empleados por su buen desempeño laboral, además de que se debe evitar la sobrecarga en sus funciones e implementar pausas activas durante la jornada para mejorar la productividad.

El trabajo Caracterización de la gestión del talento humano en la ESE Norte II, Puntos de atención Caloto y Corinto Cauca, realizado en el año 2017, cuyos objetivos fueron analizar la estructura organizacional, del área de gestión de talento humano, identificar teorías y modelos de gestión en los procesos administrativos y determinar las funciones del área. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo, la muestra fue de 80 funcionarios elegidos por conveniencia, de carácter voluntario, entre los que se seleccionaron líderes de proceso, coordinadores de área y el gerente, además se incluyó personal asistencial, de aseo y vigilancia.

Dentro de los resultados se identificó que la organización a la hora de elegir sus colaboradores, tuvo en cuenta la experiencia y los conocimientos de los aspirantes y que estas cualidades favorecen el logro de los objetivos, un aspecto positivo fue el hecho de evaluar de manera periódica el rendimiento y la estabilidad de los colaboradores en la empresa, se reconoció que la empresa afianza la productividad por medio de la motivación y fortalecimiento del trabajo en equipo. El modelo de contratación dificultó la adaptación de los empleados debido a que la principal forma de contratación es por medio de la tercerización, además esta modalidad genera inestabilidad y desconocimiento del perfil del cargo, entre otros aspectos a mejorar, no se cuenta con evaluación de desempeño ni procesos de retroalimentación a los colaboradores; debido a la naturaleza pública de la organización, no existe un plan de promoción. El área de talento humano no cuenta con autonomía ya que todo debe ser escalado a la gerencia. (10)

Este estudio nos permite reafirmar la importancia de la retroalimentación, de mantener motivado el personal como factor clave para la retención del mismo y mejorar el rendimiento, así como estandarizar los procesos del área de talento humano, lo cual permitirá el logro de la calidad esperada.

El trabajo la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en la clínica oriente de Cali y la Clínica Santa Sofía del Pacífico en Buenaventura en el año 2016, donde definieron como objetivos describir la estructura del área de talento humano en dos instituciones del sector privado, identificar los procesos y modelos de gestión, determinar las funciones del área de talento humano. Se realizó un estudio descriptivo, transversal, con enfoque mixto durante el periodo comprendido entre el 2015 y



2016. La muestra fue seleccionada de manera no probabilística, por conveniencia, aplicando encuestas y entrevistas a 35 participantes (líderes de proceso, coordinadores administrativos y altos directivos).

Entre los resultados se destacan la necesidad de dar al talento humano el reconocimiento como factor determinante para el logro de la misión, es necesario mejorar la comunicación especialmente la que emiten los directivos a los colaboradores, la poca oferta de profesionales en la región no permite un entrenamiento continuo a los nuevos colaboradores, no existen programas de capacitación estructurados, el departamento de talento humano destaca la importancia de la motivación de los colaboradores y lo refleja en el manual de funciones, la adecuada selección de los perfiles de los colaboradores incrementa la eficiencia en los procesos. El área de talento humano tiene participación activa en la creación de políticas y modelos operacionales con el fin de retener el talento humano. (11)

Este estudio nos permite ratificar la importancia de realizar evaluación de desempeño periódicamente, que la comunicación efectiva y asertiva favorece el logro de resultados, que los incentivos tanto económicos como no económicos mejoran la motivación de los colaboradores y por ende su productividad, es necesario realizar capacitación continua al personal con el objetivo de preservar el capital intelectual, así como implementar estrategias que atenúen la resistencia al cambio.

La investigación la caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en la asociación mutual Barrios Unidos EPSS, en el Municipio de Quibdó Chocó, en el año 2018, donde definieron como objetivos la identificación de los modelos de gestión y los

procesos administrativos, determinar las funciones del área de gestión del talento humano de la Organización. La metodología se basó en un estudio de tipo cualitativo descriptivo, el método de recolección de información se realizó a través de encuestas, entrevistas y revisión documental a los manuales de procesos y procedimientos; la población elegida fue la gerencia y personal administrativo.

Se concluyó que la Organización cuenta con una estructura jerárquica y administrativa pertinente y en base a la luz de la normatividad Colombiana, resaltando el Área de Gestión de talento humano con rangos jerárquicos definidos desde el gerente, hasta los niveles operativos; también cabe resaltar el aprovechamiento óptimo de las habilidades y conocimientos técnicos del talento humano para el logro de la misión institucional, bajo una subordinación clara en términos de obediencia; se destacó también los esfuerzos por la Organización para brindar bienestar integral a sus colaboradores ofreciéndoles beneficios de estudio, estilos de vida saludables y promoción de proyectos productivos y rentables.

Entre las oportunidades de mejora se identificó la necesidad de retroalimentación y capacitación al personal apuntando a la eficiencia orientada a la productividad, se identificó también la necesidad de mejorar los TICS (Tecnologías de la información y la comunicación), con el fin de brindar más seguridad, y oportunidad inteligible al personal, en cuanto a los incentivos se recalcó la importancia de implementarlos más desde lo financiero para motivar el desarrollo de actividades (12). Este estudio nos aporta reafirmando la importancia de los TICS desde un Mundo Moderno, cada vez más

interconectado, eliminando barreras de contacto y accesibilidad. La comunicación y la información cada vez son más seguros, evolucionando con celeridad, permitiendo una globalización e interconexión donde las oportunidades y la calidad de la información es cada vez más robusta y confiable.

El trabajo de investigación modelo de gestión del talento humano por competencias ejecutado en la empresa de producción Cimpexa en la ciudad de Guayaquil Ecuador en el año 2013, donde definieron como objetivos diagnosticar, identificar los principales componentes que influyen en el departamento de recursos humanos; a su vez estandarizar los procedimientos necesarios para la asignación de cargos en las unidades operativas de la empresa y el manual de funciones por competencias. Se realizó un estudio descriptivo diagnóstico con el fin de extraer la información sobre elementos organizacionales específicos para posteriormente aplicar al departamento de recursos humanos e identificar oportunidades de mejora. La muestra correspondió al total de la población debido al poco recurso humano que labora en la empresa; para la recolección de los datos se aplicaron instrumentos y técnicas como la encuesta, la entrevista, la reunión de grupos focales.

Entre los resultados se destacan la importancia del recurso humano para el logro de la misión y la visión de la organización basado en la medición de indicadores; se resalta la motivación del personal a raíz de la variable del salario cuyo desempeño se vio reflejado en mejores estándares de calidad y producción de la empresa, se identificó que la especialización por áreas de trabajo influye en el desempeño de los trabajadores por actividades asignadas.

(13)

Este estudio nos permite reafirmar la importancia de la capacitación por competencias laborales se constituye un factor principal para mejorar las capacidades del personal y aportar al crecimiento interno de la organización, la retribución económica aumenta la motivación del personal, lo cual conlleva a mayor producción operacional, atraer talentos nuevos y mantener el ya existente.

La administración de los recursos humanos se remonta al principio de los tiempos, desde la antigüedad, las personas se han organizado para lograr el cumplimiento de tareas, en la prehistoria ya las tribus se distribuían para actividades como la caza, la agricultura, la pesca, la construcción, el comercio e incluso la Guerra, para esto, el líder de la tribu, tenía en cuenta las condiciones físicas, las aptitudes y actitudes de las personas y según estas se asignaban las funciones, predominaba la autocracia. En esta época se empezaron a evidenciar los primeros conceptos de especialización la cual consiste en asumir funciones específicas, el objetivo principal era la supervivencia. Antes de la conquista española, los indígenas tenían asignadas funciones, por ejemplo, los Aztecas tenían un equipo de mensajeros los cuales eran protegidos con el fin de proveerles condiciones adecuadas para su bienestar, esto hace referencia a lograr calidad de vida el cual es uno de los objetivos de la gestión humana en la actualidad. (14)

Durante la colonia, se organizó el trabajo en equipo como fundamento de la eficiencia en beneficio de las Metrópolis, ejemplos claros se encuentran en compañías Mineras de México, Bolivia, Chile y Colombia. En cuanto a normas, podemos citar a las personas que durante la conquista española se desempeñaban en embarcaciones que realizaban largos viajes hacia Manila,

Filipinas, Argentina y la Habana, ellos eran sometidos a estrictas reglas e incluso a castigos físicos. Para estos viajes, se realizaban complejos planes que permitían prever desde las provisiones hasta el número de personas que se requerían para el viaje. Durante la edad media surgió el concepto obrero-patronal, en el que los empleadores organizaban grupos de trabajo con el fin de proteger sus intereses. (14)

La revolución industrial implicó una serie de transformaciones socio económicas que hicieron que surgieran cambios desde la coordinación, en especial enfocó todos sus esfuerzos en la satisfacción del personal, se empezó a velar por las necesidades básicas de los trabajadores como vivienda, educación y atención médica, se crea el departamento de Bienestar. En el siglo XX, finalizando la primera guerra mundial, nace el concepto de eficiencia basado en el mejoramiento de las necesidades humanas, los gobiernos de la época empiezan a implementar políticas en seguridad y protección social (protección al desempleo, estabilidad laboral y derecho a un salario mínimo). Al finalizar la segunda guerra mundial nace el concepto de selección de personal, la descripción de puestos de trabajo. (14)

En Colombia, entre 1920 y 1930, aparecen las primeras reglamentaciones, entre ellas el reconocimiento al derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias encargadas de las relaciones obrero-patronales, además se creación el Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social, a partir de esto, nacen los Departamentos de Relaciones Industriales, los cuales se encargaban de realizar la selección, evaluación y remuneración, cuya tarea principal era

darle un buen manejo a las relaciones legales con los empleados. En la década de 1950 se conforma la primera Asociación de Directores de Personal, esto favoreció la tecnificación de sus funciones. (15)

En los años ochenta y con la influencia de la escuela de relaciones humanas los modelos de otros países, principalmente Japón, se da prioridad a planes de mejoramiento continuo y programas de desarrollo organizacional, que contribuyeron en el cambio de nombre del Departamento de Relaciones Industriales o Personal por el de Departamento de Recursos Humanos y en el interés de este por la formación de los trabajadores, uno de los aspectos más destacados fue el reconocimiento de la importancia del capital humano para competitivos con las empresas internacionales. (15)

A partir del año 2000 debido a la crisis económica y social que coincidió con la reforma laboral y pensional, las empresas se enfocaron en la reducción de costos y dejaron a un lado la inversión en capital humano, tecnología y desarrollo; Esto tiene efectos en la gestión de recursos humanos: las nuevas formas de contratación que generaron efectos adversos en la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores, en las relaciones de trabajo y en la productividad. (15)

Según Miles y Snow, existen dos sistemas fundamentales de gestión de recursos humanos: el sistema Buy o de mercado y el sistema Make o interno. El sistema Buy, se caracteriza porque los empleados se contratan fundamentalmente del mercado de trabajo y la retribución se basa más en el rendimiento que en la antigüedad, la relación con los empleados es

determinada por la demanda de la empresa y es a corto plazo. El sistema interno o make, se enfoca en el desarrollo de los empleados a largo plazo, la retribución se centra en la equidad interna y el rendimiento no es la base para calcular las recompensas. En ambos casos, la empresa se enfoca en cuatro objetivos: identificar y contratar a empleados con habilidades excelentes o superiores, aumentar la motivación de los trabajadores, mejorar su rendimiento y ajustar los objetivos empresariales y de recursos humanos. La aplicación de estos sistemas depende de las circunstancias internas y externas de la empresa.

Teniendo en cuenta el entorno en el cual una organización puede desenvolverse, Miles y C. C. Snow (1978), clasificaron las configuraciones estratégicas en: Prospectivas, Defensivas y Analizadoras. Las organizaciones prospectivas son las que están constantemente trabajando en innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercado, actúan en un entorno dinámico y tienen sistemas y estructura flexibles. La defensiva opera de manera controlada para mantener la posición basada en la eficiencia, se concentra en mejorar la eficiencia y eficacia de los métodos; Analizadoras, son una mezcla entre las prospectivas y defensivas, mantienen el núcleo empresarial estable a medida que va innovando en el mercado. (16).

## MARCO CONCEPTUAL

Gestionar los recursos humanos de una forma adecuada cada vez es más retador, especialmente si tenemos en cuenta que son algo dinámico, que puede ser afectado por diversos factores internos y externos como la tecnología, la cultura, la competitividad, los recursos materiales entre otros, y que, dada su importancia, debe estar completamente articulado a los objetivos de la empresa. La gestión del talento humano es un tema que ha cobrado auge en los últimos años, pues se pensó durante mucho tiempo que el recurso financiero era el único factor que permitiría alcanzar el logro de los objetivos de la organización y por ende el éxito, contrario a esto, en la actualidad el recurso humano o capital intelectual se ha convertido en el principal activo de las empresas, y el éxito de las mismas radica en la capacidad de optimizar este grupo de interés, el cual aporta inteligencia, habilidades, competencias, competitividad e innovación. Sin embargo, es claro que la dependencia del talento humano tendrá que enfocar su máximo esfuerzo para sacar el mejor provecho del recurso humano, ya que este capital tangible puede ser fuente de éxito o de fracaso, pues la eficacia depende de cómo se conciba y se proyecte este recurso.

Para Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, los objetivos de la gestión del talento humano en la actualidad pueden dividirse en explícitos e implícitos: dentro de los explícitos se incluyen: Atraer personal potencialmente cualificado, retener al personal con desempeño adecuado, motivar a los empleados, ayudar a los colaboradores para que crezcan y se desarrollen dentro de la organización; como objetivos implícitos se identifican la productividad, calidad de vida en el



trabajo y cumplimiento de la norma. Estos objetivos tendrán como fin a largo plazo contribuir a la rentabilidad y competitividad para que, de esta forma, la organización logre la eficiencia y eficacia. (17)

Según Chiavenato los objetivos principales para la gestión del talento humano son: Lograr los objetivos y la misión de la organización, desde una administración del recurso humano que adopte la misión como parte de su cultura y no desde la imposición de la misma, propiciar el trabajo en equipo desde la competitividad de cada uno de sus integrantes, garantizar el entrenamiento y motivación del personal, aumentar la auto actualización y satisfacción de las personas, mantener la calidad de vida, fomentar e impulsar el cambio, generar conciencia de responsabilidad social y lograr el mejoramiento de la empresa en equipo. (18)

Las funciones y actividades relacionadas con la gestión del talento humano, se desarrollan en un contexto interno (organización) y externo (entorno), todas estas influyen y configuran las políticas de recursos humanos de una empresa. Como influencias internas debemos tener en cuenta la alta gerencia, la estrategia y tamaño de la organización, la cultura, la tecnología y la infraestructura; las influencias externas incluyen principalmente la economía y la competencia. Dentro de las principales funciones en la gestión de los recursos humanos, se describen: planificación de los recursos humanos, análisis de puestos de trabajo, identificación de las necesidades concernientes a los recursos humanos en la organización, planeación de estrategias que faciliten el desarrollo y aumento de potencial de los colaboradores, evaluación de desempeño, gestión de la salud e higiene del trabajo. (17)

Entre el año 1927 y 1932 Elton Mayo aporta a partir de un experimento en Hawthorne Chicago, las primeras ideas de relaciones humanas, un experimento realizado en varias etapas y que terminó por confirmar que la producción laboral está relacionada con la integración social, y no con la fuerza del trabajador a nivel físico, impactando de manera positiva sobre el trabajo en equipo, aumentando la eficiencia en la medida que las tareas pueden ser realizadas en grupo, evitando así tareas repetitivas o aisladas. Y reafirmó que el estado anímico o psicológico puede impactar de manera positiva o negativa sobre el desempeño laboral. (19)

A principios del siglo XIX Frederick W Taylor propuso que el trabajo debía ser evaluado de manera científica, y lo fragmentó en tareas simples con principios claros cuyo objetivo final era optimizarlo y por tanto mejorar la productividad, nace el concepto científico de estandarización de tareas al igual que el concepto de planeación, pues descubrió que planificar era mejor que improvisar y que de esta manera se lograría la eficiencia; también estableció un salario equiparable a la producción y delegó las funciones de autoridad y coordinación a los altos mandos o directivos, creando una conciencia de disciplina y subordinación en la clase trabajadora. (20)

Henry Laurence Gantt, Ingeniero y Economista describió que la satisfacción del trabajo bien hecho se podría traducir para la empresa en términos de calidad y cantidad, impactando de manera positiva sobre la productividad y excelentes resultados en la organización, y a su vez disminuyendo considerablemente los conflictos a nivel de la empresa, este teórico defendió que para reflejar la

eficiencia era necesario el bienestar a nivel laboral, apoyo al igual que Taylor la evidencia basada en hechos y así tomar decisiones con pertinencia, entre otras ideas propuso las bonificaciones salariales con el fin de aumentar la productividad, además planteó el concepto de especialización del trabajo que consiste en entrenar a los empleados en tareas específicas y así lograr optimización en la ejecución, fue precursor también de la responsabilidad social y ética. (21)

Edgar Eslava Arnao en el 2008 publica un artículo en el que recalca la importancia de los empleados desde el trabajo en equipo, la formación del recurso humano, fomentando así el alcance de los objetivos propuestos de las organizaciones modernas. Destaca que los empleados son el aliado estratégico de la organización y los reconoce como los actores principales para el logro de la misión y los objetivos organizacionales, por lo tanto, entre más motivado e involucrado esté el recurso, mayor fidelización habrá por parte del mismo, llamado en otros términos bajo el concepto de cultura organizacional. Derrumbó el concepto de jerarquización e incluyó conceptos más modernos, dándole al personal empoderamiento y compromiso, y rompiendo por completo los conceptos de liderazgo autoritario y reemplazándolo por libertad, iniciativa, ingenio y creatividad. Estableció entre sus ideas el clima laboral con diferentes conceptos entre los que se incluye la familia del empleado, el reconocimiento más allá de lo económico, los ambientes alegres y horarios más flexibles. (22).

El término "Gestión del talento", fue acuñado por David Watkins y publicado en 1998 para hacer referencia al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral y que desarrolla y retiene el recurso humano con el que cuenta, busca destacar los colaboradores con alto potencial en su

puesto de trabajo, además de atraer y retener personas que se destaquen.  
(23).

A lo largo de la historia, la gestión del talento humano ha evolucionado hasta posicionarse como uno de los aspectos determinantes en el éxito de las empresas, cada vez se hace más evidente la necesidad de gestionar de una manera óptima el recurso humano pues se reconoce su impacto en la productividad. Favorecer el desarrollo de las capacidades organizacionales, permite ser competitivos, retener los clientes, aumentar la productividad, especialmente en una época en la que las máquinas han desplazado la mano de obra. La sociedad y la percepción y el actuar de las personas también ha cambiado con la globalización y los avances en tecnología, comunicaciones, entre otros, el concepto de empleo se ha modificado, pues los empleados han entendido el trabajo como el medio para alcanzar sus logros, contrario a lo que antes se pensaba como un beneficio unilateral que sólo fortalecía las empresas. El área de gestión humana tiene una responsabilidad innegable de garantizar una adecuada planta de empleados que se alineen a la plataforma estratégica ya que ellos serán los principales aliados al aportar sus capacidades y capital intelectual en beneficio de la eficiencia de los procesos.

## RESEÑA HISTÓRICA

En el año 2001, el Instituto Cardiovascular y de Estudios Especiales Las Vegas S.A. – In Care S.A., ubicado en Medellín, y la Sociedad Médica Rionegro S.A.- Somer S.A., del Municipio de Rionegro, identificaron las dificultades de los habitantes del Oriente Antioqueño para acceder a la prestación de servicios que atendieran las patologías cardiovasculares, las cuales representaban las principales causas de morbimortalidad de la población.

La nueva Empresa se creó con la misión de garantizar a estos pacientes una atención integral, mitigando complicaciones y secuelas debido a la inoportunidad en el acceso. Además desde el inicio se pensó que la empresa contribuiría al desarrollo económico al ser fuente generadora de empleo para la Región.

Ambas empresas decidieron unir esfuerzos y crear el Centro Cardiovascular SOMER IN CARE S.A., cuyo objeto social es el desarrollo, generación, dirección y prestación de servicios de salud e insumos, dirigidos al estudio, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de los pacientes con enfermedades cardiovasculares.

## BASES LEGALES

- **Decreto 1072 de 2015:** Decreto único reglamentario del sector trabajo. Compila todas las normas que reglamentan el trabajo en Colombia. Tiene como fin definir las relaciones laborales y lo que respecta a las normas de seguridad y salud en el trabajo, jornada laboral, remuneración, capacitación y normas especiales. (24)
- **Ley 1164 de 2007:** Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud. Tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con la planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano en salud mediante la interacción de los actores que intervienen en estos procesos.(4)

## METODOLOGÍA

### ENFOQUE

El enfoque del presente trabajo fue mixto, predominantemente cualitativo.

La investigación cualitativa, estuvo basada en la comprensión de los fenómenos, los cuales se analizaron a partir de la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y su relación con el contexto. Se utiliza cuando se tiene como propósito examinar la percepción que tiene los individuos y la forma en que experimentan los fenómenos que los rodean.

Este, además utilizó la recolección y análisis de datos para perfeccionar las preguntas planteadas en la investigación o revelar nuevas propuestas en el proceso de interpretación, los estudios cualitativos desarrollan preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.

(25)

### ENFOQUE MIXTO

Se recolectan y se analizan los datos cuantitativos y cualitativos y la interpretación es producto de toda la información en su conjunto. (25)

### DISEÑO

Se realizó con un diseño de Teoría fundamentada, la cual tiene como propósito, el desarrollar una teoría basada en datos empíricos, de tal forma que pueda ser aplicada a áreas específicas.

- La teoría fundamentada, apareció en 1967, propuesta por Barney Glaser y Anselm Strauss y está basada principalmente en el interaccionismo simbólico, en esta el investigador produce una explicación general o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o

interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de diversos participantes. (25)

#### TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo de investigación fue un proyecto descriptivo con un enfoque mixto, predominantemente cualitativo. El estudio estuvo centrado en describir el proceso de la gestión, se recolectaron y analizaron datos cuantitativos y cualitativos y se realizó la interpretación, producto de toda la información del talento humano del Centro cardiovascular Somer in care y se identificaron las teorías predominantes en su estructura organizacional, con el fin de demostrar cómo la gestión del talento humano se articuló e impactó el plan estratégico.

#### MUESTRA

Se realizó un muestreo no probabilístico, por conveniencia, debido a que las unidades de muestra fueron seleccionadas según los requerimientos del proyecto.

La muestra se realizó a conveniencia.

Las Muestras por conveniencia están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso. (25)

La muestra incluyó: Gerente general y coordinadores de área.

Los elementos de la población elegida no fueron sometidos a participar del estudio, ni susceptibles de ser intervenidos, por lo que el riesgo que representó el proyecto fue mínimo.

La muestra incluyó:

- Gerente
- Director médico



- Director administrativo y financiero
- Líder de Talento Humano
- Líder de Calidad
- Líder de Enfermería
- Coordinadora de Sistemas de información
- Coordinadora de Atención al usuario
- Coordinadora Biomédica
- Coordinadora de servicio farmacéutico

#### PLAN DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS

Se aplicaron 3 instrumentos definidos por la Universidad Católica de Manizales en el macroproyecto Caracterización de la gestión del talento humano en instituciones del sector turístico, educativo y de salud, en el ámbito público y privado.

#### GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

Entrevista: Se realizó, se grabó y se digitalizó entrevista con 21 preguntas, a la Coordinadora de Gestión de talento humano del Centro Cardiovascular SOMER IN CARE.

- Se realizó encuesta anónima a los 10 líderes de área, esta estaba compuesta por 27 preguntas agrupadas en 6 componentes que a su vez representan las funciones de gestión de talento humano: Selección de personal - reclutamiento, capacitación - entrenamiento y desarrollo, evaluación del talento - oportunidades de carrera, evaluación del desempeño -valoración del personal, compensación, otros aspectos de la gestión del talento humano.

Cada una de las 27 preguntas debía ser respondida en una escala de

calificación de 1 - 5, seleccionando el número que mejor describía la respuesta.

Para la aplicación de la encuesta se realizaron 2 visitas al centro cardiovascular SOMER IN CARE, en la primera se realizó explicación sobre su diligenciamiento y en la segunda se aplicó y se recolectaron los formatos diligenciados.

- Lista de chequeo: Este instrumento se aplicó al coordinador de talento humano, se verificaron verbalmente los documentos y se revisó su existencia y documentación. Las categorías verificadas fueron: normativas específicas de gestión del talento humano, política de gestión humana, caracterización de procesos, procedimientos y formatos.

#### PLAN DE ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

La entrevista realizada a la Coordinadora de gestión de talento humano, fue escuchada y digitalizada.

Las 10 encuestas realizadas a los líderes de área fueron tabuladas en Excel, se realizó gráfico con los porcentajes de las respuestas correspondientes a cada pregunta.

Se analizó lista de chequeo.

Luego de realizar lo anteriormente mencionado, se realizó comparación de los resultados encontrados al aplicar los 3 instrumentos, a partir de esto se identificaron diferencias y semejanzas.

## COMPONENTE ÉTICO

De acuerdo con la Resolución 8430 de 1993, “se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, además de las normas científicas que tienen por objeto establecer los requisitos para el desarrollo de la actividad investigativa en salud”. Es muy importante que en la realización de investigaciones en las que intervengan a seres humanos, prevalezca el respeto a su dignidad y la protección de sus derechos y su bienestar; se consideran principios éticos para el manejo de la información: la aplicación del cuestionario se realiza de forma voluntaria y anónima. Se garantiza la confidencialidad y la no supervisión del ejercicio por directivas de la institución.

Se contó con la disposición a participar de todas las personas que intervinieron explicando previamente los objetivos del ejercicio, su propósito y su alcance, Se solicitó autorización a la dirección de la institución para la publicación de los resultados.

Teniendo en cuenta que esta es una investigación sin riesgo, definida según la Resolución como: “estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: entrevistas, cuestionarios y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta”, en dicha resolución se establece que “en el caso de investigaciones con riesgo mínimo, el Comité de Ética en Investigación de la institución investigadora, por razones justificadas, podrá autorizar que el Consentimiento Informado se

obtenga sin formularse por escrito y tratándose de investigaciones sin riesgo, podrá dispensar al investigador de la obtención del mismo”; sin embargo se realiza consentimiento y se adjunta como anexo a este documento.(26)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### RESULTADOS

Con el fin de lograr la caracterización del modelo de gestión del talento humano en el Centro Cardiovascular Somer Incare S.A; se realizó la aplicación de encuesta, entrevista al líder del área y revisión de la lista de chequeo para estudiar la estructura organizacional de la institución en general; con el propósito de conocer las respuestas necesarias para darle sustento a los objetivos planteados.

#### **ENTREVISTA A COORDINADORA DE GESTIÓN HUMANA**

Se realizó entrevista a la coordinadora de gestión humana del Centro cardiovascular SOMER IN CARE.

La institución actualmente cuenta con 136 colaboradores directos. Las principales funciones del área de talento humano consisten en: selección, contratación, planeación del recurso humano, formación, desarrollo, nómina y compensación, comunicación interna y seguridad y salud en el trabajo, estas se encuentran documentadas en la plataforma de la institución.

Es un área con autonomía parcial, especialmente lo relativo al uso de recursos debe ser aprobado por la dirección con quien se realiza planeación estratégica y presupuesto anual y se articula con el área de calidad.

El área tiene un manual de procedimientos documentado, algunos de los procesos están en revisión y actualización.

En lo referente al proceso de selección, se tiene documentada una política, es realizado directamente por el Centro cardiovascular SOMER IN CARE y se

tiene en cuenta tanto conocimiento técnico como habilidades del ser, como parte del proceso se realiza la metodología Assessment center en la que se realizan entrevistas, pruebas de conocimiento y pruebas psicotécnicas.

Los contratos son directamente con la empresa, se realizan inicialmente a 1 año y según el desempeño se prorrogan a término indefinido.

En lo concerniente al programa de capacitación, entrenamiento y desarrollo, anualmente y con el apoyo de los líderes de área, se identifican las necesidades de formación; otra estrategia para identificar las necesidades es actividades como rondas de seguridad, auditorías internas y externas, encuestas de clima laboral y riesgo psicosocial. Estas se evalúan por medio de exámenes inmediatos, al igual que en las rondas de seguridad.

En cuanto a los programas de desarrollo y promoción la empresa cuenta con un documento que se encuentra en proceso de actualización; por el número de empleados y la misión, no es frecuente que los colaboradores puedan ascender, sin embargo se realizan capacitaciones con el fin de que cada empleado pueda potencializarse en el área en la que se desempeñan.

Se realiza medición del clima laboral y riesgo psicosocial cada 2 años.

Cuenta con programa de incentivos que está en actualización con el fin de otorgar beneficios grupales.

La evaluación de desempeño está basada en el modelo de gestión por competencias, en el cual se usa la metodología 360 y se realiza retroalimentación a los colaboradores, esta es realizada cada año.

## **LISTA DE CHEQUEO**

Se verifica la existencia del área de gestión del talento humano en el centro cardiovascular SOMER IN CARE y la documentación de procesos relativos.

El proceso de gestión de talento humano se encuentra en actualización, los indicadores del proceso PHVA se encuentran en construcción.

La empresa cuenta con reglamento interno de trabajo, reglamento de higiene y seguridad industrial, política de turnos, política de selección, contratación, periodo de prueba, formas de pago, incentivos y beneficios, vinculación y desvinculación.

Además se tienen documentados los procedimientos para reclutamiento y selección, contratación, inducción (se encuentra en revisión), desarrollo de personal (en actualización), evaluación de desempeño y desarrollo de carrera.

Se realizan formatos con los indicadores de ausentismo laboral, accidentes de trabajo, bienestar de personal. Además la política de gestión humana incluye cesantías, vacaciones, deducciones de nómina, trabajo nocturno, dominical, festivo, horas extra, creación de nuevo cargo, sanciones disciplinarias, dotaciones.

En el instituto cardiovascular no se cuenta con documento de nivelación salarial, no está protocolizada la evaluación de satisfacción del cliente interno ni se maneja un formato de rotación de personal, además la empresa no cuenta con manual de convivencia laboral.

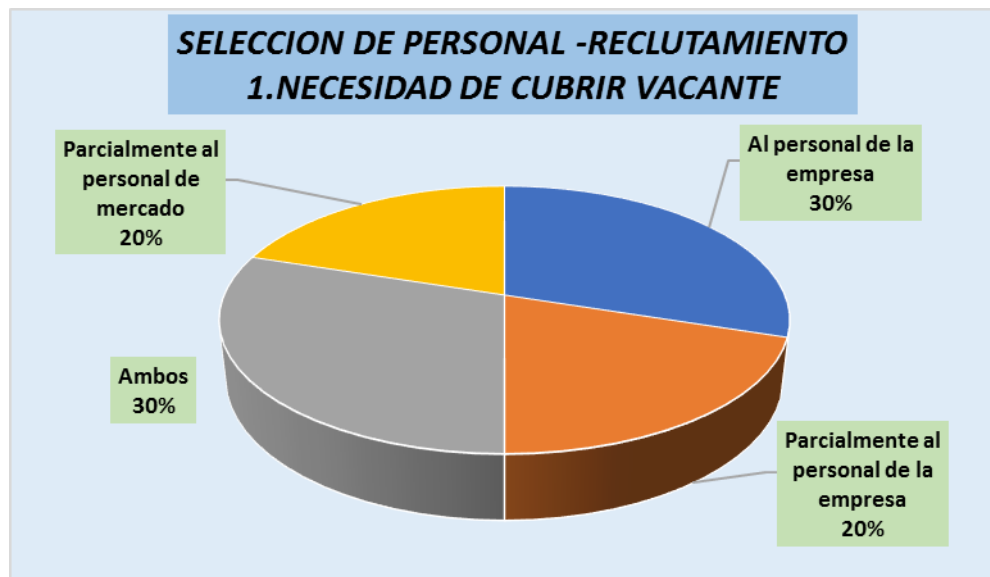
## APLICACIÓN DE ENCUESTA

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por la aplicación de la encuesta:

### Selección de Personal - Reclutamiento:

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

Gráfica 1 Selección de personal-reclutamiento: Necesidad de cubrir



Fuente: Elaboración propia

La encuesta fue aplicada a un total de diez trabajadores del centro cardiovascular Somer In Care; se pudo observar que se obtuvieron opiniones divididas en cuanto a la pregunta uno. Tres personas dijeron que cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante la empresa convoca al personal de la institución, dos personas consideran parcialmente que las vacantes se cubren por medio de convocatorias internas, dos de los líderes respondieron que se cubrieron con personal del mercado y tres respondieron que se

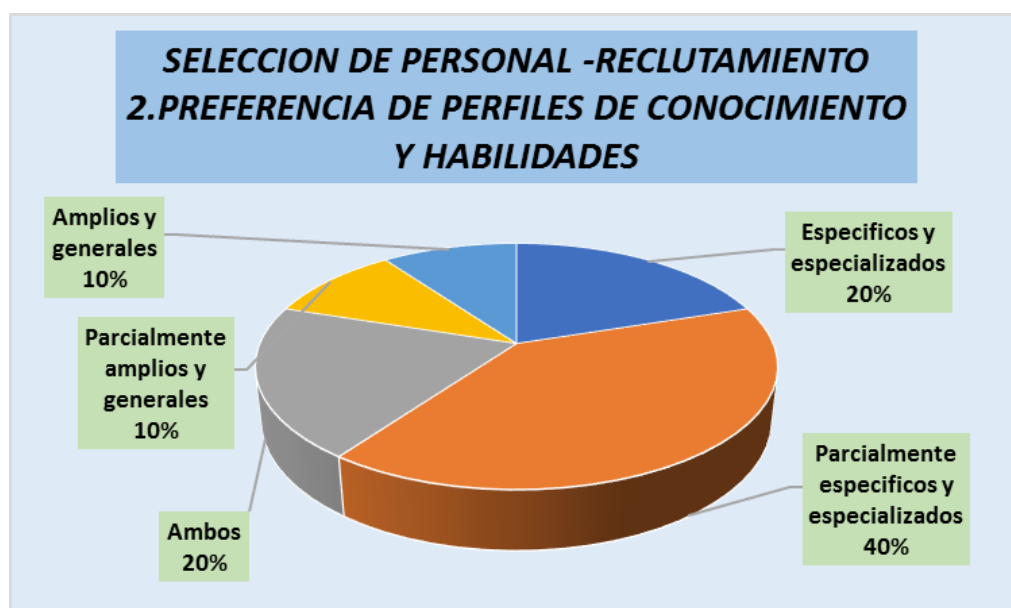


convocan tanto con personal de la empresa como del mercado.

La respuesta a esta pregunta refleja que la organización se interesa en que el personal de la empresa esté capacitado para cubrir la oferta laboral, disminuyendo la necesidad de contratar personal externo; esto permitió comprender que la selección del talento humano se hace de acuerdo a los estándares establecidos por los filtros de la empresa de forma directa y que busca la permanencia del personal en el centro.

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

Gráfica 2 Selección de personal-reclutamiento: Preferencia de perfiles de conocimiento y habilidades



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 2 se pudo observar que dos personas contestaron que cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos específicos y especializados, cuatro dijeron que parcialmente específicos y especializados, una persona dijo que amplios y generales, una persona parcialmente amplios y generales, y dos personas una mezcla entre ambos. Con esta información, se pudo deducir que la empresa prefiere el personal que cuente con un perfil de

conocimientos y habilidades especializadas y tenga conocimiento específico en el área cardiovascular que es el servicio ofertado por la institución.

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

Gráfica 3 Selección de personal-reclutamiento: Tipo de vinculación preferido

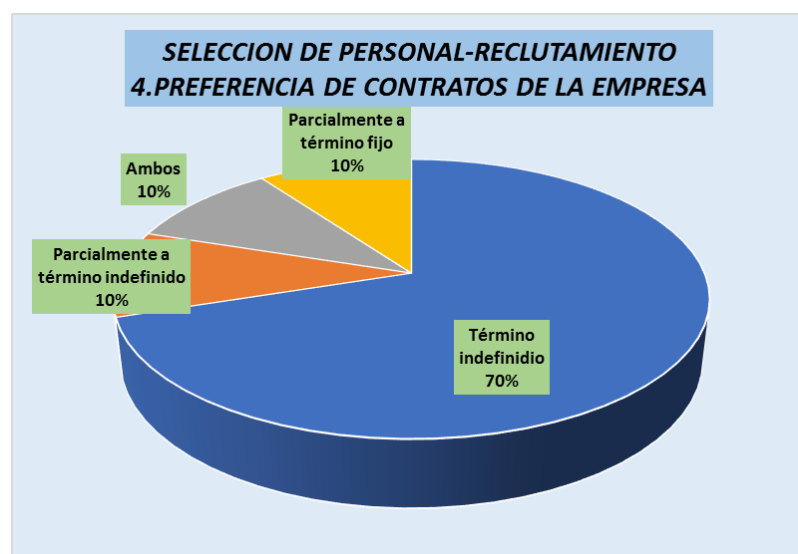


Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los encuestados respondieron que la empresa prefiere el tipo de vinculación directo, con esto se puede afirmar que la organización contrata de forma directa a sus colaboradores y no lo hace por medio de terceros.

4. La empresa prefiere contratos:

Gráfica 4 Selección de personal-reclutamiento: Preferencia de contratos de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados mostrados en la Figura 4, se pudo ver que siete personas contestaron que la empresa prefiere el contrato a término indefinido, una a término fijo, una parcialmente a término indefinido y una persona contestó que ambos. Con esto podemos ver que la empresa prefiere principalmente contratos a término indefinido, generando estabilidad y confianza en el colaborador, lo cual permite que este adquiera sentido de pertenencia y compromiso con la organización; Esto facilita al empleado la posibilidad de desarrollar un historial crediticio sólido, mejorar su poder adquisitivo y tener mayor solidez económica; De esta forma se refleja como el talento humano es un recurso valioso para la institución y se generan relaciones de confianza bidireccionales.

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

Gráfica 5 Selección de personal-reclutamiento: Sistema de Reclutamiento



Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados presentados en la Figura 5, se pudo observar que cuatro personas contestaron afirmativamente a que el sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente, tres colaboradores coinciden en que es parcialmente cierto y tres que en parte es cierto y en parte es falso.

Con esto se pudo afirmar que el sistema de reclutamiento de personal funciona de manera eficiente, lo cual es un factor motivacional para los trabajadores que laboran en la empresa.

### **Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:**

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

*Gráfica 6 Capacitación – entrenamiento y desarrollo: Programas de Capacitación*

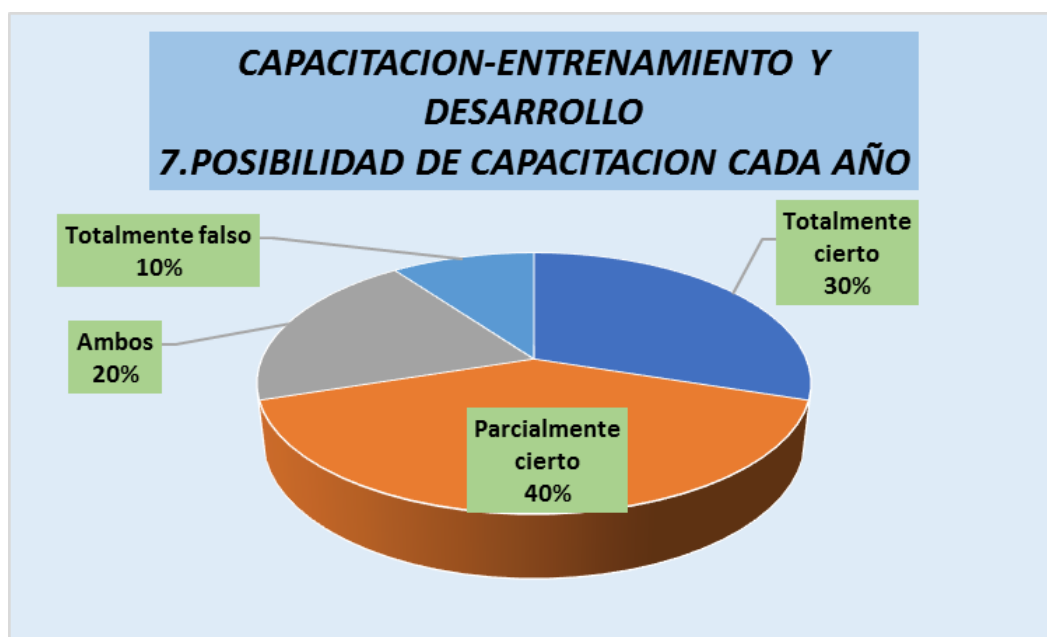


**Fuente: Elaboración propia.**

A la pregunta sobre si los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras, cinco personas contestaron que es totalmente cierto, dos parcialmente cierto y tres ambos. Con estos resultados se pudo deducir que la empresa planifica de manera eficiente los programas de capacitación y estos son acordes a las necesidades de la empresa y del entorno.

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

Gráfica 7 Capacitación – entrenamiento y desarrollo: Posibilidad de capacitación cada año



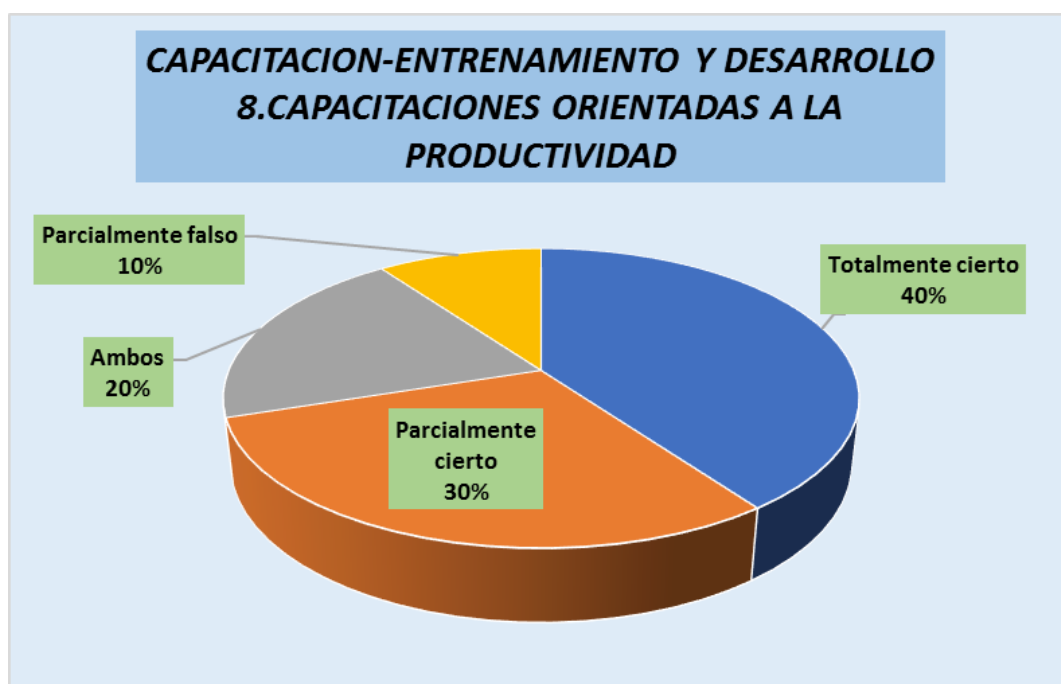
Fuente: Elaboración propia.

De la gráfica 7 se pudo determinar, que tres personas contestaron totalmente cierto a la inquietud de si se cuenta con la posibilidad de recibir capacitaciones cada año, cuatro consideran que es parcialmente cierto, una persona afirma que es totalmente falso y dos colaboradores que en parte es cierto y en parte es falsa esta afirmación.

Se pudo concluir que al personal del Centro cardiovascular se le brinda la posibilidad de capacitarse cada año, lo cual es un buen indicador del adecuado funcionamiento del área de talento humano, pues por medio de las capacitaciones se puede mantener al personal actualizado en cuanto a las últimas tendencias en sus respectivas áreas.

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

Gráfica 8 Capacitación – entrenamiento y desarrollo: Capacitaciones orientadas a la productividad



Fuente: Elaboración propia.

Por lo encontrado en la Figura 8, se pudo apreciar que cuatro personas contestaron totalmente cierto en cuanto a que los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad, tres contestaron que esto es parcialmente cierto, uno que es parcialmente falso y dos ambos, es decir en parte es cierto y en parte es falso. Con estos resultados se pudo afirmar que, en la mayoría de los casos, la clínica se interesa en

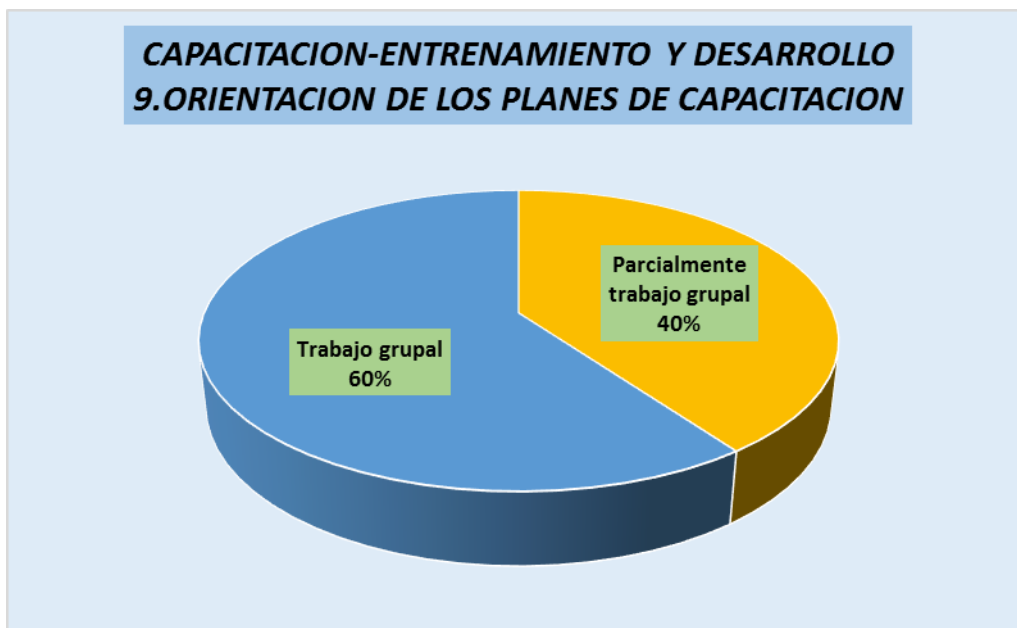
aumentar la productividad de los procesos, con ello se obtiene un mayor porcentaje de satisfacción de los usuarios.

9. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia:

El 60% de los encuestados que corresponden a seis personas, contestaron que los planes de capacitación están orientados hacia el trabajo colectivo y cuatro personas respondieron que los planes de capacitación están parcialmente al trabajo grupal.

Con esto se pudo concluir que la organización busca fortalecer el trabajo en equipo, esto con el fin de lograr mejores resultados durante el proceso de prestación de los servicios a todos los usuarios. Debido a que el trabajo grupal fortalece las relaciones interpersonales, mejora el desempeño del colaborador al mezclar fortalezas individuales y complementarias, que finalmente conllevan a una mayor eficiencia y productividad

*Gráfica 9 Capacitación – entrenamiento y desarrollo: Orientación de los planes de capacitación*

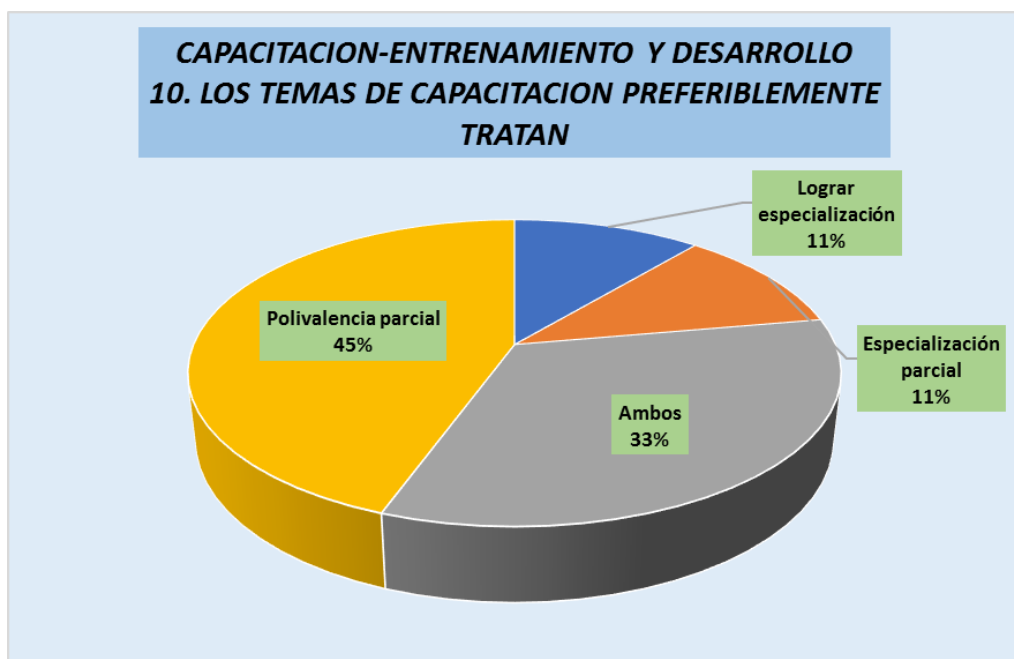


**Fuente: Elaboración propia.**

10. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:

Esta pregunta tiene la particularidad de que no fue contestada por uno de los encuestados, no conocemos la razón de esto, pero en esta pregunta los resultados se calificaron sobre nueve y no sobre diez como en las otras preguntas. Cuatro personas contestaron que los planes de capacitación tratan preferiblemente de polivalencia parcial, una dijo que lograr especialización, una dijo que lograr especialización parcial y tres ambas, es decir una mezcla entre lograr especialización y polivalencia. Se pudo deducir que con los planes de capacitación se busca lograr principalmente la polivalencia, con esto se espera mejorar los conocimientos conjuntos de los trabajadores, para que sean competentes en sus respectivas labores. La organización se enfoca más en la polivalencia, debido a que esto aumenta el rendimiento y parcialmente la especialización sobre productos, bienes y servicios claves, dándole un valor agregado a ciertas áreas.

Gráfica 10 Capacitación – entrenamiento y desarrollo: Los temas de capacitación preferiblemente tratan



Fuente: Elaboración propia.

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

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



En cuanto a la pregunta sobre si la empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal, dos personas dijeron que totalmente falso, cuatro que parcialmente falso, dos parcialmente cierto y dos ambos, es decir en parte es falso y en parte es cierto. Con esto se puede notar que la mayoría de los trabajadores de la empresa tiene la mentalidad que la organización no está consciente de la importancia que estos planes tienen para el desarrollo laboral y emocional de estos, esto es algo preocupante, pues desmotiva a los colaboradores; Está demostrado que una empresa que promueve el desarrollo de sus trabajadores, tendrá empleados más motivados y con ganas de realizar sus labores de la mejor forma posible. La organización no apoya los planes de carrera divergentes a las habilidades u objetivos inherentes al cargo, esto porque la empresa busca asegurar una estabilidad laboral que mejore el entrenamiento técnico y crecimiento personal al interior de la organización.

Gráfica 11 Evaluación del talento – oportunidades de carrera: La empresa tiene planes de carrera para el personal



Fuente: Elaboración propia.

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

Gráfica 12 Evaluación del talento – oportunidades de carrera: Programas de desarrollo

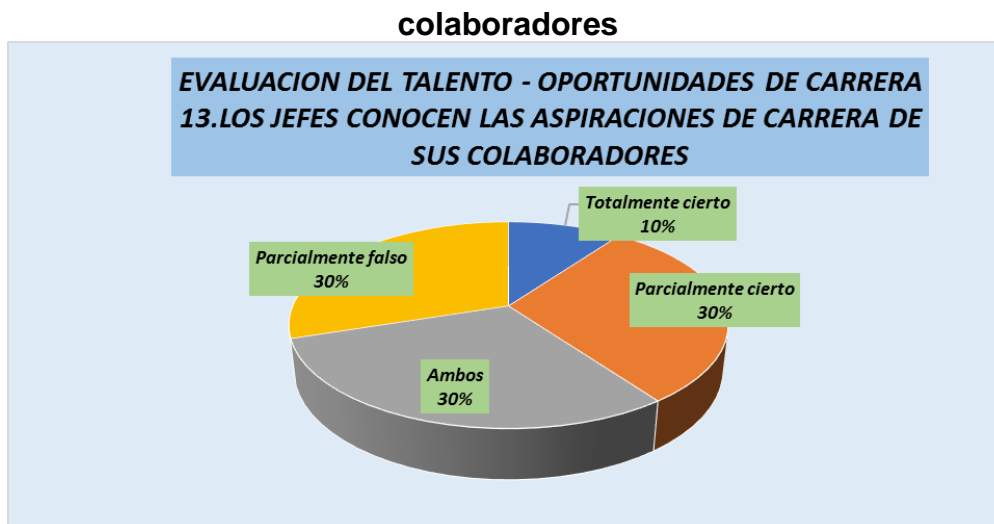


Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta si la clínica ofrece programas de desarrollo con el fin de que sus colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción, tres contestaron que era parcialmente falso, tres parcialmente cierto, una totalmente cierto y tres ambos, es decir en parte falso y en parte cierto. Con esto se pudo inferir que las opiniones se encuentran muy divididas, se pudo definir que la empresa ofrece programas de desarrollo, pero no siempre el objetivo es que sus trabajadores obtengan un ascenso. Esto demuestra que la organización considera la capacitación como una herramienta para el mejoramiento del desempeño de sus colaboradores, al brindarle elementos competitivos, corporativos y funcionales que conlleven a una mayor eficiencia y calidad en la prestación de los servicios.

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

Gráfica 13 Evaluación del talento – oportunidades de carrera: Los jefes conocen las aspiraciones de carrera de sus



**Fuente: Elaboración propia.**

Ante la pregunta si los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores, tres personas contestaron que era parcialmente falso, tres parcialmente cierto, una totalmente cierto y tres ambos, es decir que en parte es cierto y en parte falso. Con esto se pudo concluir que en muchos casos los jefes inmediatos no conocen a totalidad las aspiraciones de sus colaboradores, esto es algo que se debería corregir, pues si un jefe conoce las aspiraciones de sus subalternos, podrá tenerlo en un futuro en un cargo de su gusto para obtener mejores desempeños laborales; el conocimiento por parte de los jefes acerca de las aspiraciones de carrera de los colaboradores, permitirá la capacitación a otros con el fin de tener planeado el cubrimiento de una vacante en el momento de ser requerido y a su vez conocer las capacidades profesionales del personal en caso tal de requerir una promoción de cargo de acuerdo a las necesidades organizativas.

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

Gráfica 14 Evaluación del talento – oportunidades de carrera: Criterios para decidir las promociones y los movimientos internos del personal



**Fuente: Elaboración propia.**

Al interpretar las respuestas a la pregunta 14, El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son, tres personas respondieron que parcialmente la antigüedad en la empresa, cuatro contestaron que parcialmente rendimiento, capacidades y habilidades de cada persona, una persona contestó que el rendimiento, capacidad y habilidad de las personas y dos ambos, es decir una mezcla entre el rendimiento, capacidades del personal y el tiempo que lleve laborando en la empresa.

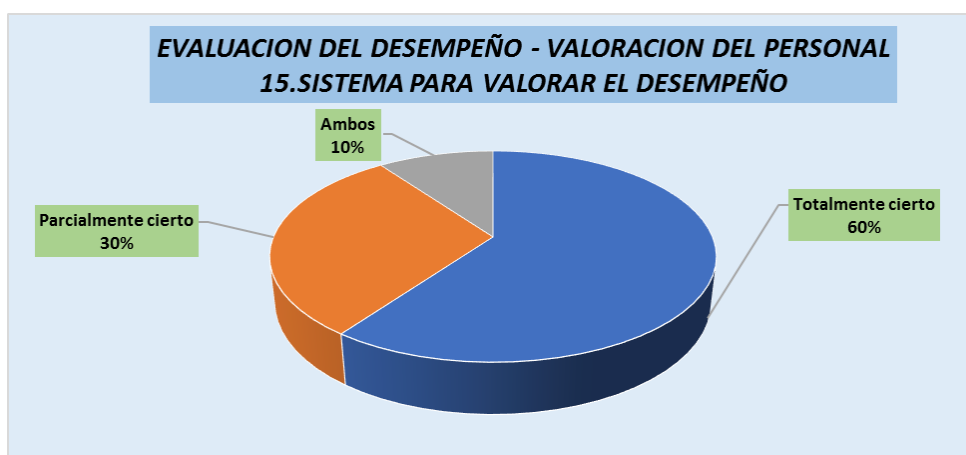
Con esto se pudo concluir, los colaboradores perciben que en la empresa al momento de realizar una promoción es más importante el rendimiento y capacidades de las personas, que la antigüedad, la cual, aunque se tiene en cuenta, no es el factor clave para la determinación de la promoción del cargo. La pregunta evidenció que en la organización se tiene en cuenta la calificación del personal al momento de un ascenso sin tener presente el tiempo dentro de

la compañía; pues se valoran las habilidades y capacitación técnica del aspirante.

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

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

*Gráfica 15 Evaluación del desempeño – valoración del personal: Sistemas para valorar el desempeño*

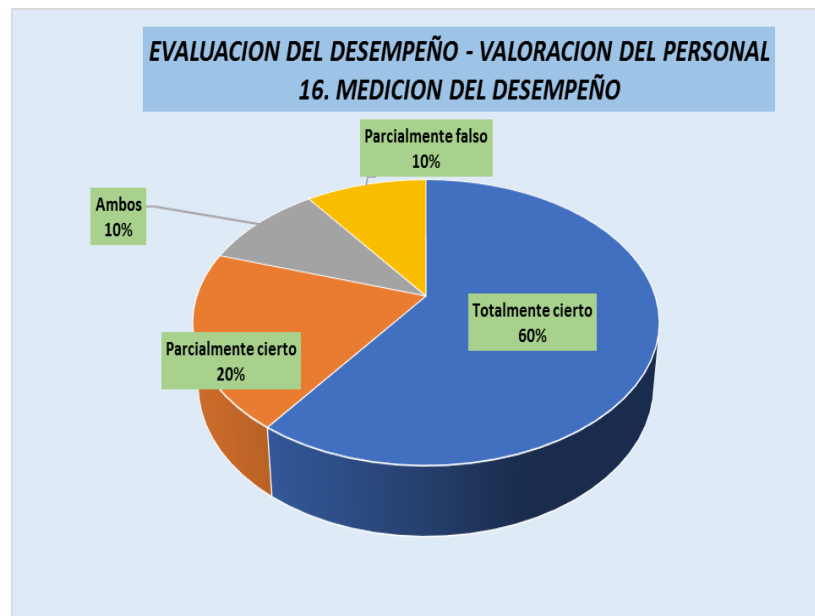


**Fuente: Elaboración propia.**

Ante la pregunta si la empresa tiene sistema de valoración del desempeño de los trabajadores, seis personas contestaron que era totalmente cierto; tres dijeron que parcialmente cierto y una persona ambos, es decir, en parte es cierto y en parte falso. Con estos resultados se pudo identificar claramente, que la empresa cuenta con un adecuado sistema de valoración para el desempeño de los trabajadores, lo cual permite un análisis y medición de todos los factores que intervienen en el rendimiento, productividad y habilidades definidas en los perfiles ocupacionales para cada cargo y su respectivo resultado frente a cada uno de los empleados.

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

Gráfica 16 Evaluación del desempeño – valoración del personal: Medición del desempeño

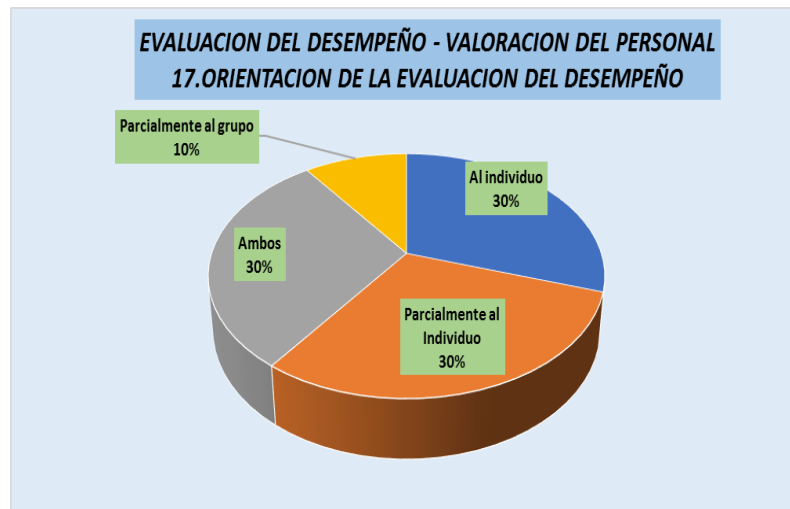


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la pregunta 16, acerca de si el desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables, seis personas contestaron que era totalmente cierto, dos personas respondieron parcialmente cierto, una parcialmente falso y una ambos, es decir en parte es cierto y en parte falso. Con estos resultados se pudo concluir que la mayoría de los colaboradores perciben que su desempeño es medido por resultados cuantificables, lo cual permite una medición de las actividades realizadas por cada colaborador, un control de estas y la elaboración de un plan de mejoramiento para optimizar resultados y garantizar calidad en la prestación de los servicios.

17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente:

Gráfica 17 Evaluación del desempeño – valoración del personal: Orientación de la evaluación del desempeño

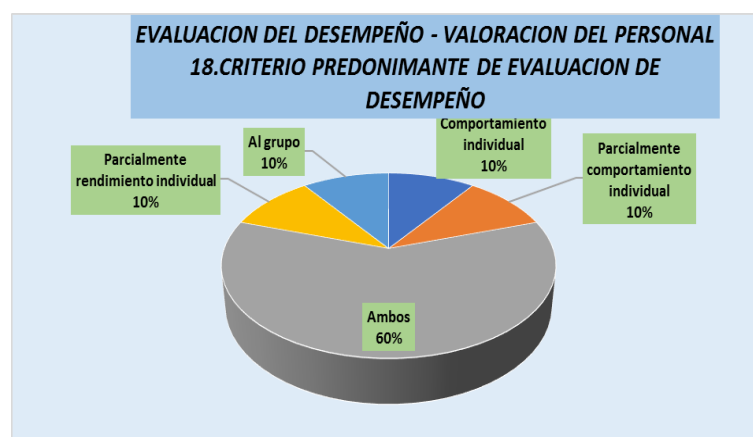


Fuente: Elaboración propia.

Ante la pregunta si la evaluación del personal está orientada preferiblemente a, tres personas dijeron que al individuo, tres personas que parcialmente al individuo, una persona que parcialmente al grupo y tres personas que a ambos, es decir una mezcla entre los grupos y los individuos. Esto refleja que la percepción de los colaboradores es que la evaluación que se les realiza está orientada al individuo

18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:

Gráfica 18 Evaluación del desempeño – valoración del personal: Criterio predominante de evaluación de desempeño

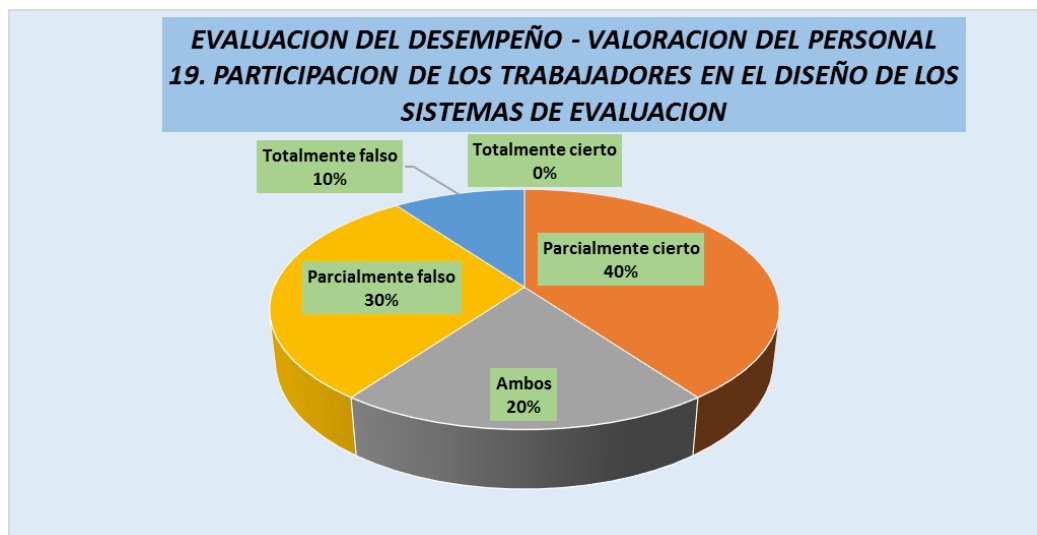


**Fuente: Elaboración propia.**

Ante la pregunta sobre el criterio predominante de evaluación de desempeño, una persona dijo que, predominaba el rendimiento individual, una persona contestó que parcialmente el rendimiento individual, una persona que al comportamiento individual, una persona que parcialmente al comportamiento individual y seis personas contestaron ambos, es decir una mezcla entre el rendimiento individual y el comportamiento individual. Con los resultados mostrados en la Figura 18 se pudo identificar como al momento de evaluar el desempeño de los trabajadores, la clínica tiene en cuenta ambos aspectos.

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

*Gráfica 19 Evaluación del desempeño – valoración del personal: Participación de los trabajadores en el diseño de los sistemas de evaluación*



**Fuente: Elaboración propia.**

Ante la pregunta número 19, que interroga si los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación, cuatro personas contestaron que es parcialmente cierto, tres respondieron

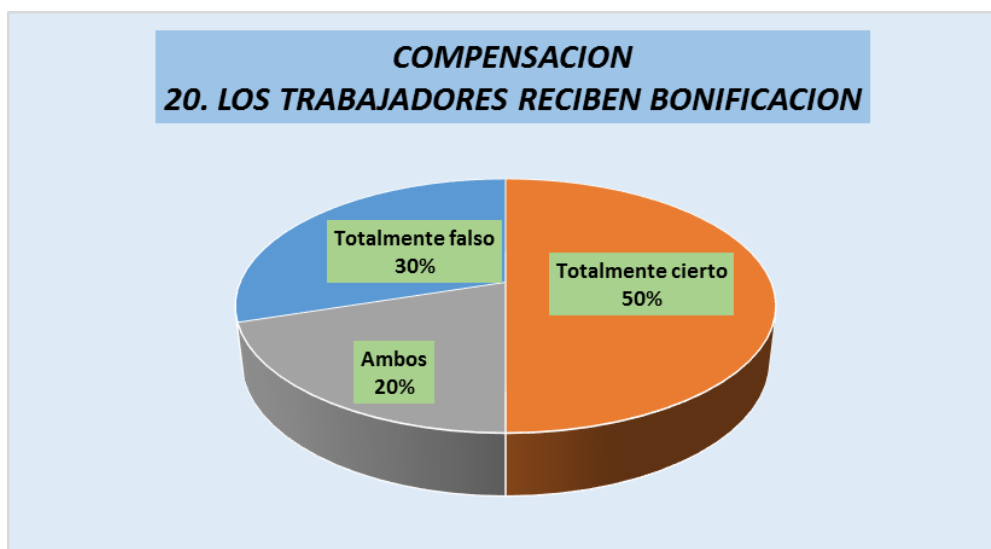


parcialmente falso, una totalmente falso y dos dijeron que ambos, es decir en parte es falso y en parte cierto. Con base a estos resultados se pudo concluir que las opiniones están divididas ya que el 50% está de acuerdo en que los colaboradores participan activamente en el diseño de los sistemas y procesos de evaluación y 50% considera lo contrario. Al analizar los resultados se percibe ambigüedad en las respuestas, ya sea porque no se incluyen a la totalidad de los colaboradores, porque el proceso no es claro o porque para los encuestados no fue completamente clara la pregunta.

### **Compensación:**

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

*Gráfica 20 Compensación: Los trabajadores reciben Bonificación*



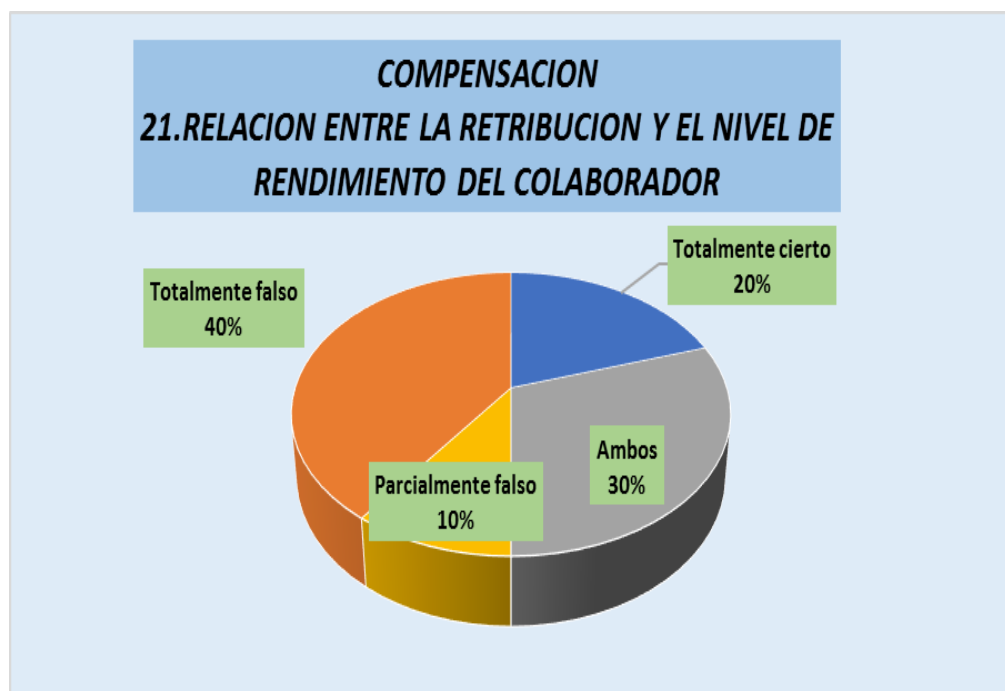
**Fuente: Elaboración propia.**

En esta pregunta se indagó acerca de si los trabajadores reciben bonificaciones basados en las ganancias de la institución, cinco personas contestaron que era totalmente cierto, tres personas dijeron que totalmente falso y dos personas respondieron ambos, es decir en parte es cierto y en parte

es falso. Con esto se concluyó que la mayoría de los colaboradores reciben bonificaciones de acuerdo a las ganancias de la empresa. Se pudo evidenciar que se hace necesario la implementación de un salario emocional para todos los empleados sin ninguna distinción de área, pues es por medio de todos ellos que se hace posible el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales; además dichas bonificaciones generan un estado de satisfacción y compromiso en los trabajadores que permite aumentar la productividad.

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

Gráfica 21 Compensación: Relación entre la retribución y el nivel de rendimiento del colaborador



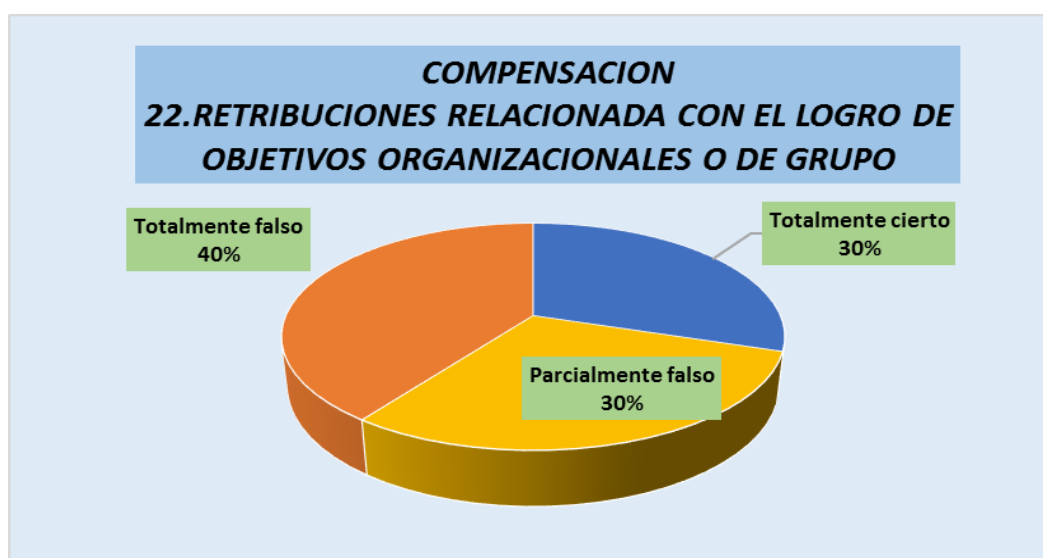
Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta número 21 se preguntó a los colaboradores si existe una fuerte relación entre la retribución y el nivel de rendimiento, cuatro personas respondieron que es totalmente falso, una que es parcialmente falso, tres totalmente cierto y tres ambos, es decir en parte falso y en parte cierto. Con

esto se pudo deducir que la mayoría de colaboradores no consideran que su nivel de rendimiento se correlacione con la retribución recibida.

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

Gráfica 22 Compensación: *Retribuciones relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo*



Fuente: Elaboración propia.

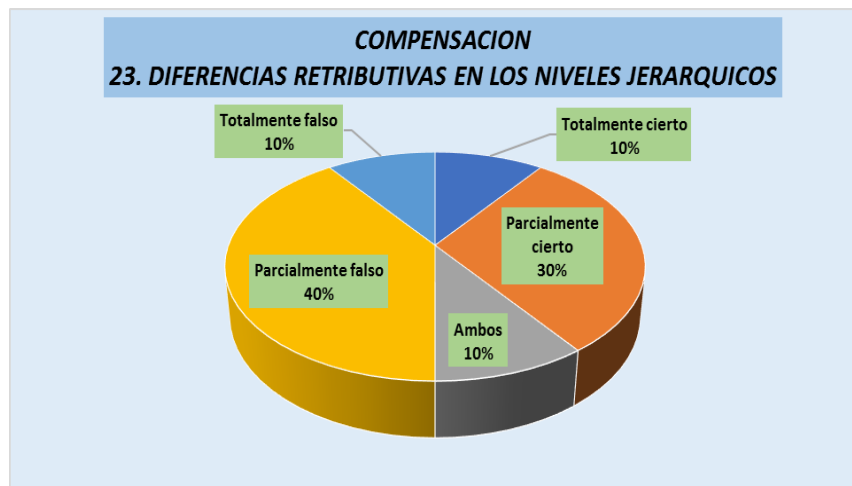
La pregunta número 22 evaluó si las retribuciones están relacionadas con el logro de objetivos organizacionales o de grupo, cuatro personas contestaron que esto era totalmente falso, tres personas que parcialmente falso y tres totalmente cierto. Con estos resultados se pudo evidenciar que los empleados no consideran que las retribuciones están relacionadas con el logro de objetivos grupales.

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

En cuanto a la pregunta número 23, en la cual se preguntó si la diferencia retributiva entre los niveles jerárquicos es muy fuerte, dos personas contestaron que es totalmente falso, tres respondieron que parcialmente falso,

una que totalmente cierto, dos que parcialmente cierto y dos que ambos, es decir en parte es falso y en parte cierto. Se pudo observar que la opinión de los trabajadores estuvo dividida en cuanto a la opinión sobre este tema, algunos afirman que la diferencia en las compensaciones es muy fuerte en los niveles jerárquicos, mientras la mayoría dice que no es muy fuerte.

Gráfica 23 Compensación: Diferencias Retributivas en los niveles jerárquicos



Fuente: Elaboración propia.

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

Gráfica 24 Compensación: El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logros de objetivos a largo plazo



Fuente: Elaboración propia.

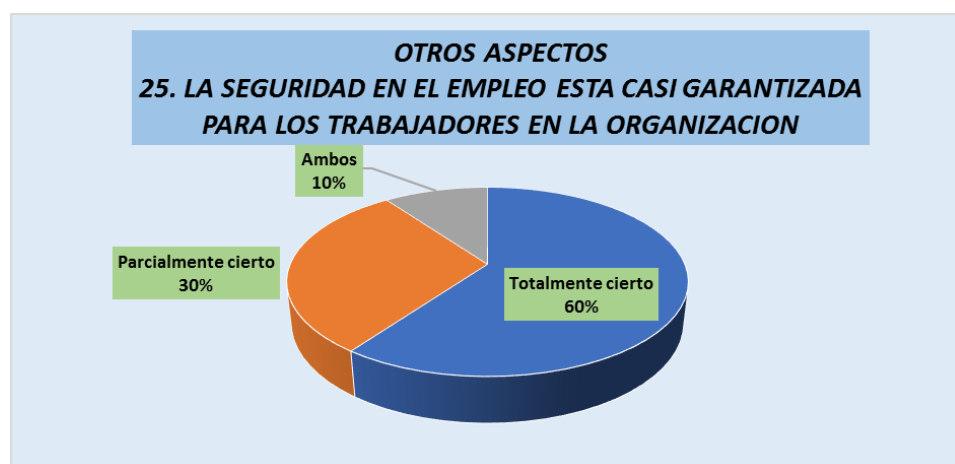
Ante la pregunta sobre si el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo, una persona dijo que es totalmente falso, cuatro respondieron que parcialmente falso, una contestó que totalmente cierto, tres opinaron que parcialmente cierto y una que ambos, es decir en parte cierto y en parte falso. Igual que en la pregunta anterior, se pudo ver como las opiniones de los trabajadores están divididas.

Estas opiniones divididas dan a entender que el sistema de remuneración económica bien puede ser un factor importante en cuanto a la permanencia y desempeño laboral de los colaboradores al interior de la empresa, lo cual se verá reflejado en la productividad y resultados de los objetivos empresariales.

### Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

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

Gráfica 25 Otros aspectos: La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores en la organización



Fuente: Elaboración propia.

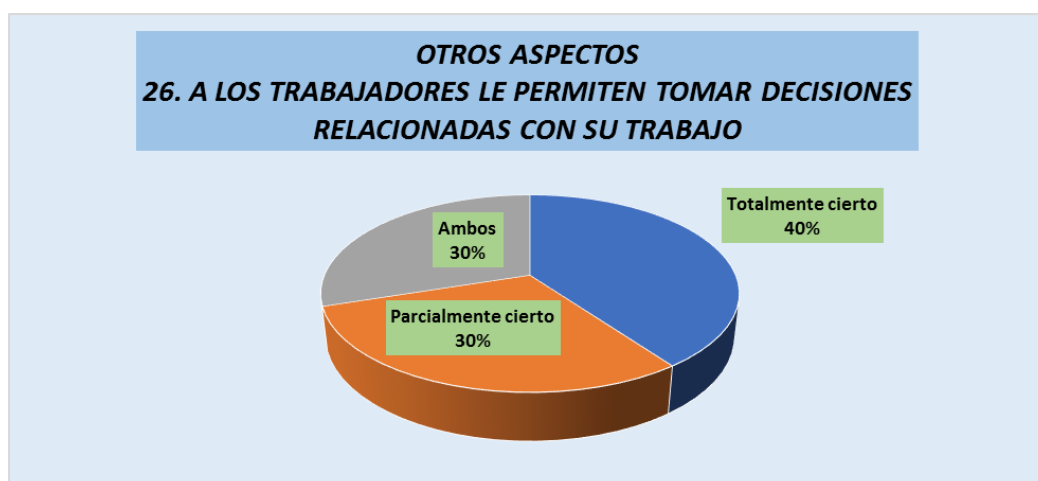
Analizando las respuestas a la pregunta 25, en la cual se indagaba si la

seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización, seis personas dijeron que es totalmente cierto, tres personas contestaron que es parcialmente cierto y una respondió que ambos, es decir en parte cierto y en parte falso.

Con esto se puede ver claramente como casi la totalidad de los empleados opinaron que en su lugar de trabajo se sienten seguros, se realiza gestión del riesgo y se garantiza el cumplimiento de la normatividad vigente contribuyendo al fortalecimiento del sistema de garantía para la calidad.

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

Gráfica 26 Otros aspectos: A los trabajadores le permiten tomar decisiones relacionadas con su trabajo



Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta número 26 cuatro personas respondieron que es totalmente cierto, tres respondieron que es parcialmente cierto y cuatro contestaron que ambos. Con estos resultados se pudo afirmar que la mayoría de los empleados sienten que forman parte activa y que tiene autonomía frente a la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, lo que se traduce en que la institución

permite un libre desarrollo de las actividades laborales.

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

Gráfica 27 Otros aspectos: Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada



Fuente: Elaboración propia.

Ante esta pregunta, cuatro personas dijeron que es totalmente cierto, dos respondieron que parcialmente cierto, dos que parcialmente falso y dos contestaron que ambos. Con esto se pudo deducir que la mayoría de los empleados afirman que sus responsabilidades laborales y deberes están claramente definidos por la compañía, sin embargo, hace falta implementar y socializar los manuales de funciones que permitan el adecuado desempeño de las actividades de cada uno de los trabajadores en las diferentes áreas de la institución pues el 100% de los colaboradores deberían tener claridad sobre sus responsabilidades y tareas.

**Caracterizar el modelo de gestión del talento humano del Centro  
cardiovascular SOMER IN CARE de Rionegro, Antioquia.**

**(TRIANGULACIÓN)**

El Centro cardiovascular SOMER IN CARE cuenta con un área definida de recursos humanos, que como puede evidenciarse con la aplicación de los diferentes instrumentos: lista de chequeo, encuesta a líderes de áreas y entrevista a la coordinadora de gestión humana, es un área bien definida y reconocida en la organización. Está conformada por 4 personas: Coordinadora de gestión humana, auxiliar de nómina, auxiliar de selección y formación y analista de seguridad y salud en el trabajo. Tiene autonomía parcial, cada año realiza planeación estratégica y presupuesto en compañía de la dirección y se articula con el área de calidad.

La gestión de talento humano es un elemento fundamental para ejecutar y direccionar el plan estratégico y de esta forma lograr los objetivos que garanticen la competitividad, sostenibilidad y productividad de la empresa, De ahí surge la necesidad de caracterizar el modelo de gestión y a su vez y de acuerdo a los resultados crear un plan de mejora acorde a las necesidades identificadas.

De acuerdo a lo anterior y con base a la información recolectada de la aplicación de los tres instrumentos se logra identificar un modelo predominante de gestión de recursos humanos en el Centro cardiovascular Somer in care. El sistema make, descrito por Miles y Snow, pues la empresa se enfoca en el desarrollo de sus colaboradores a largo plazo, la retribución está centrada en la equidad y la remuneración no está basada en el



rendimiento.

Al momento de reclutar personal, la clínica prefiere realizar contratación directa y contrato a término indefinido, fortaleciendo así la permanencia de los colaboradores en la empresa e impactando en la rotación de empleados, esto puede identificarse luego de revisar la lista de chequeo, además se evidencia en las respuestas de los líderes que respondieron la encuesta y en lo referido por la coordinadora de gestión humana en la entrevista aplicada.

En cuanto a incentivos y compensación, el centro cardiovascular SOMER IN CARE cuenta con un plan de beneficios y programa de bienestar integral que se está reestructurando, la mayoría de los líderes afirman en las encuestas que reciben bonificaciones de acuerdo a las ganancias de la empresa.

Al aplicar los instrumentos (lista de chequeo, entrevista y encuesta), puede inferirse que las oportunidades de carrera dentro de la compañía no son una fortaleza, la empresa no tiene diseñados planes de carrera para su personal, ni ofrece programas de desarrollo para que sus trabajadores asciendan pero si para potenciar sus capacidades en el cargo que desempeñan. Al momento del personal aspirar por un mejor cargo, se tiene en cuenta su rendimiento, capacidades y antigüedad en la empresa. La estructura organizacional de la empresa considera la promoción como un proceso distintivo, sin embargo, por la baja rotación interna de los colaboradores no permite que el proceso de promoción sea frecuente, sin embargo, se considera para futuros proyectos.

Tiene un enfoque defensivo pues opera de manera controlada con el fin de mantener la eficiencia.

De las respuestas a la entrevista de la coordinadora de gestión humana y las respuestas de cada líder a las encuestas aplicadas, puede concluirse que en lo referente al plan de desarrollo y oportunidades de carrera el área de gestión del

talento humano trata de potencializar a los colaboradores para que se desempeñen mejor en sus áreas de trabajo y si hay posibilidades de ascenso los realiza, sin embargo, el ascenso no es el objetivo principal.

También se observa la influencia de Henry Laurence Gantt al evidenciar la especialización del trabajo, ya que los colaboradores están capacitados en tareas específicas con el objetivo de lograr optimización en la ejecución de las diferentes funciones.

La estructura del área de gestión de talento humano y su metodología reflejan también la corriente de Chiavenato especialmente porque orienta la administración del recurso humano a la adopción de la misión como parte de la cultura organizacional, favorece la capacitación, actualización del personal, se preocupa por su satisfacción y busca fortalecer el trabajo en equipo con el fin de lograr mejores resultados, lo anterior se puede evidenciar con los resultados de la encuesta donde se observa que el 70% de los colaboradores están de acuerdo en que tienen alta posibilidad de capacitación cada año, además coinciden en que los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr aumento en la productividad y que están orientados hacia el trabajo colectivo, esto además se correlaciona con la estrategia referida por la coordinadora de gestión de talento humano sobre los planes de la empresa de entregar incentivos grupales.

Al triangular los instrumentos de recolección de información se lograron identificar fortalezas y oportunidades de mejora que se describen a continuación:

Se tiene un manual de gestión de talento humano en el que se encuentran los lineamientos generales, se encuentra documentado en la plataforma de la

empresa y los colaboradores tienen acceso a él.

El área de gestión del talento humano es la responsable y tiene políticas definidas, documentadas y socializadas de los procesos de selección de personal, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, compensación y seguridad y salud en el trabajo; algunos de estos están en proceso de revisión y actualización.

Algunos subprocesos se encuentran en desarrollo es el caso por ejemplo de la satisfacción del cliente interno, a la cual se ha realizado medición, pero no está documentada ni protocolizada o el formato de rotación de personal el cual no se ha creado, sin embargo, se llevan indicadores.

El proceso de selección está documentado en la política de selección, se encuentra enmarcado en un modelo de gestión por competencias en el que se tienen en cuenta el conocimiento técnico y las habilidades del ser. Con respecto al proceso de selección, como se ve reflejado en los resultados de las encuestas, se puede identificar que la mayoría de líderes consideran que cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades específicos y especializados, esto es acorde a la información suministrada por la coordinadora de gestión humana en la entrevista y se ajusta a la misión de la empresa pues ofrece atención a pacientes con patologías cardiovasculares. Además, el 100% de colaboradores afirman que el contrato preferido por la empresa es directa lo que concuerda con las políticas de contratación referidas por la coordinación de gestión humana.

Se tienen definidas acciones para identificar necesidades en formación, además se tiene establecida la forma de evaluar la adherencia a estas. Esto es acorde a las respuestas emitidas por los líderes en la aplicación de la encuesta,

quienes consideran que los programas de capacitación son planificados y tienen en cuenta necesidades identificadas previamente como lo indica el área de gestión humana. Se pudo concluir que la organización considera los programas de capacitación como una inversión que beneficia tanto a la empresa como a sus colaboradores; pues fomenta la productividad, competitividad y flexibilidad ante cambios.

En cuanto al modelo de evaluación de desempeño, podemos observar gran afinidad por lo descrito por Dolan, Jackson y Schuler. Al aplicar la lista de chequeo se evidencia que el Centro cardiovascular SOMER IN CARE tiene sistema de evaluación de desempeño enmarcado en el modelo de gestión por competencias en el cual se realiza una evaluación 360° y posterior pro alimentación, los resultados de la encuesta nos permitieron ratificar que los líderes así lo consideran y que además están de acuerdo en que el desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables y está orientada al individuo, sin embargo no es claro para ellos si el criterio predominante de la evaluación de desempeño es el comportamiento o el rendimiento.

En el grupo de preguntas correspondiente a la evaluación del desempeño y la valoración personal, se percibió que está diseñada para medir el cumplimiento de objetivos del servicio y la planificación de la empresa en su función social y desde su talento humano poder establecer planes de mejoramiento continuo y mejorar de esta forma los estándares de calidad. Además la medición de desempeño permite una gestión de los recursos organizacionales orientada al cumplimiento adecuado de los objetivos y metas empresariales que permiten el desarrollo de la misión y orientan al

cumplimiento de la visión.

Al comparar los resultados del presente estudio con otros similares realizados en Colombia y otros países pudimos inferir lo siguiente:

Del estudio realizado en el centro especializado de Cienfuegos en Cuba en el año 2015 podemos destacar la similitud en la que se observa la importancia de la gestión del conocimiento y capacitación de los colaboradores así como satisfacer sus necesidades de autorrealización.

Del estudio de la Fundación de Oncólogos de Occidente en en el año 2016 se encontró gran similitud al identificar la importancia de fomentar planes de bienestar lo cual está en proceso de desarrollo en el centro cardiovascular SOMER IN CARE.

Del estudio de la ESE Norte 2 en Caloto Corinto Cauca del año 2017 se resaltó la importancia de realizar evaluaciones periódicas y de ofrecer estabilidad laboral a los colaboradores, además se reconoce que la motivación y el trabajo en equipo aumenta la productividad de la organización, lo cual se asemeja en gran proporción con la Institución objeto de estudio; aunque hay disímiles en cuanto a la contratación ya que reconocen que la tercerización genera inestabilidad y es el modelo actual de la ESE Norte 2, contrario a la SOMER IN CARE.

Del estudio realizado en la Clínica Oriente de Cali y la Clínica Santa Sofía del Pacífico en el año 2016 en relación con la SOMER IN CARE se evidencio la importancia de realizar un adecuado proceso de selección del personal y mantener motivado al mismo con el fin de incrementar la eficiencia en los procesos.

Del estudio realizado en la Empresa Cimpexa en la ciudad de Guayaquil 2013 y en comparación con la SOMER IN CARE se destacó la importancia del recurso humano para que la empresa logre los objetivos organizacionales en relación con su misión y visión, también se identificó que la especialización impactó de manera positiva en el desempeño laboral.

## CONCLUSIONES

- El área de gestión del talento humano del Centro Cardiovascular SOMER IN CARE de Rionegro, Antioquia, es un área definida y reconocida en la Empresa y está conformada por 4 personas que son Coordinadora de gestión humana, Auxiliar de nómina, Auxiliar de selección y formación y Analista de seguridad y salud en el trabajo; el área cuenta con autonomía parcial, se adhiere a la planeación estratégica y anualmente se define el presupuesto con la Dirección; el área se articula con otras áreas como calidad y representa un proceso transversal a la institución. Se evidencio la gestión documental de los procesos.
- Las funciones del área de talento humano del Centro Cardiovascular SOMER IN CARE de Rionegro, Antioquia son las siguientes: reclutamiento y selección, contratación, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, verificación de la satisfacción del cliente interno, planeación, retribución y compensación y procesos de apoyo; esto se pudo evidenciar en los instrumentos de recolección ejecutados durante la investigación.
- El área de gestión del talento humano del Centro Cardiovascular Somer in Care acoge diferentes modelos que le han permitido adaptarse y mantenerse vigente en el medio, no obstante se observa que el sistema que el sistema make descrito por Miles y Snow es predominante, debido a que se enfocan en el desarrollo de los empleados a largo plazo, el rendimiento no constituye la base para la retribución, se preocupan por la motivación de los colaboradores, además la implementación de su estrategia es defensiva ya que opera de manera controlada con el

objetivo de mantener la posición y mejorando con énfasis la eficiencia y eficacia de los procesos.



## RECOMENDACIONES

- Es fundamental socializar con los colaboradores las actualizaciones que se están realizando (reglamento interno de trabajo, proceso de inducción, desarrollo de personal) con el fin de dar a conocer las políticas y procedimientos del área y hacer partícipes a los colaboradores de las estrategias y programas del área.
- Documentar y llevar los indicadores del ciclo PHVA fortalecerá el área de gestión del talento humano pues de esta forma se orienta a la mejora continua del área, lo que es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.
- Es necesario completar la documentación del área, específicamente el manual de convivencia laboral como garante de relaciones basadas en el respeto, la ética y la integridad.
- Contar con un programa en el que se tengan diseñados planes de carrera para el personal en los que se ofrezcan programas de desarrollo y permitan aumentar las posibilidades de promoción permitirá que los colaboradores permanezcan motivados, esto fortalecerá el sentido de pertenencia y contribuirá a la productividad.
- La implementación de bonificaciones por nivel de rendimiento con respecto a las metas establecidas en el cargo y/o en comparación con los demás empleados incentiva a los colaboradores esto permite obtener mayor efectividad y productividad en la organización.
- El programa de incentivos que se está desarrollando y el plan de beneficios en proceso de creación que se entregará como incentivo

grupal permitirá afianzar el trabajo en equipo y fortalecerá el compromiso de los colaboradores.

- Construir y documentar protocolo de satisfacción del cliente interno permitirá conocer la percepción de los colaboradores sobre su lugar de trabajo y sus funciones y esto a su vez facilitará la toma de decisiones, priorización e implementación de planes de mejora en beneficio de los empleados y la institución.
- Es importante que los colaboradores conozcan la evaluación de desempeño y su orientación, si el criterio predominante es al comportamiento o al rendimiento.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

1. Ministerio de Salud. (2018). *Política Nacional de Talento Humano en Salud*. Dirección del desarrollo del talento humano en salud. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/politica-nacional-talento-humano-salud.pdf> , 9-15.
2. Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). *Ley 1751 de 2015*, Ministerio de Salud, Colombia, Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/Normatividad Nuevo/Ley%201751%20de%202015.pdf>.
3. Ley 1753 de 2015. Diario Oficial Republica de Colombia (sitio en internet). Poder Publico Rama Legislativa. Disponible en: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-357047\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-357047_recurso_1.pdf). 2015 p 1-104
4. Ministerio de Salud y Protección Social. (2007). *Ley 1164 de 2007*. Ministerio de Salud, Colombia, Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/Normatividad Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf>
5. Bahamón Bahamón C, Cortes Pardo V, Piñeros Díaz P, Rojas Díaz O. Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área , su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional , en empresas de los diferentes sectores de Bogotá. (Trabajo de Postgrado). Bogotá DC. Universidad Sergio Arboleda. 2014 p 1-78
6. Montoya Agudelo, César Alveiro; Boyero Saavedra, Martín Ramiro El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, Argentina Universidad Nacional de Misiones , Julio-Diciembre, 2016, pp. 1-20
7. Rojas Hernández CP, Patiño Hidalgo IC, Osorio Flórez J, Gaviria Piedrahita JD. (2016). *Caracterización de la estructura organizativa administrativa y funcional de la Fundación Oncólogos de Occidente*. Manizales. Universidad Católica de Manizales, 9-32.
8. Buchelli Aguirre EE, Yara Rodríguez YK, Africano Martínez EA. (2016). *Caracterización de las prácticas de responsabilidad social relacionadas con gestión del talento humano*. (Artículo). Bogotá D.C. Hospital de San José de Bogotá, 1-9.
9. López Puig P, Díaz Bernal Z, Segredo Pérez AM, Pomares Pérez Y. (2017). *Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano*. Revista cubana de salud pública, Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662017000100002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000100002), 3-15.
10. Arizala Valencia N, Gómez Penagos AM, Mora Pino JC, Mora Pino MG, Vigoya Martínez BA. (2017). *Caracterización de la gestión del talento humano en la E.S.E Norte II*. Caloto y Corinto Cauca. Universidad católica de Manizales, 9-81.

11. Camacho Lerma AM, Montaña García LE, Sandoval Osorio A. (2016). *Caracterización de la estructura, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en la clínica oriente de Cali y la Clínica Santa Sofía del Pacífico en Buenaventura*. Cali; Buenaventura. Universidad Católica de Manizales, 4-42.
12. Sánchez Murillo KP, Sánchez Cossio LG, Rodríguez LM, Palacios Aluma Z. (2018). *Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en la asociación mutual Barrios Unidos EPSS, en el Municipio de Quibdó Chocó*. Manizales. Universidad Católica de Manizales, 5-43.
13. Arrobo Celi WM. (2013). *Modelo de gestión del talento humano por competencias de la Empresa Cimpexa SA*. Guayaquil, Universidad Tecnológica Equinoccial, 1-167.
14. Arthur W, Sherman Jr, George W Bohlander. (1998). *Administración de los recursos humanos*. 1 ed. México: Grupo editorial Iberoamericano, 1-12.
15. Calderón G, Naranjo J, Álvarez C. (2007). *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y la investigación*. Icesi. Clai. icesi. Disponible en: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/artic le/view/223/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/artic le/view/223/html), 2-5.
16. Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. s.l: McGraw Hill. California, USA.
17. Dolan S; Valle R; Jackson S; Schuler R. (2007). *La Gestión de los recursos humanos*. 3 ed. México, 5-26.
18. Chiavenato. (2002). *Gestión del talento humano*, México: Mc Graw Hill. 3 ed. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 1-63; 105; 533-574.
19. Eggers.E. (2012). *Teoría de las organizaciones*. 1 ed. Argentina: Maipue, 29-49.
20. Rodríguez, Carrasco, José Manuel. (2015). *Taylorismo: la revolución mental que llega a Europa*, UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. ProQuest Ebook Central. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioucmansp/detail.action?doc ID=3228350>, 22-49.
21. Podesta, Correa, Paola. (2006). *Fundamentos del saber administrativo*, Red Revista del Centro de Investigación. ProQuest Ebook Central. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioucmansp/detail.action?do cID=3165419>, 6-10.
22. Eslava Arnao. E. (2008). *Coaching en la gestión del capital humano*. Revista de visión humana, de Panamá, 2-7.
23. Inca, K. *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas*, 2015. [Tesis en internet] Perú: Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas- Perú. 2015 [citado el 31 de may 2019]. 104 p. Disponible en: <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/232/22-2015-EPAE-%20Inca%20Allcahuaman-Gertion%20del%20talento%20huamano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

24. El ministerio del trabajo, República de Colombia. Decreto 1072 de 2015. (2016). Colombia, 1-326, disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
25. Sampieri Hernández Roberto. (2016). *Metodología de la investigación*, sexta edición, Mc Graw Hill. Capítulo 12, 358; Capítulo 13, 390; Capítulo 15, 472; Capítulo 17, 534.
26. Sanchez Alfaro L. *Ética de la investigación en salud: normas y guías nacionales*. Bogotá DC Universidad el Bosque. 2008 p 1-63

## ANEXOS

Tabla Anexo Instrumento Validado

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo/ Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo		
1	2	3	4	5		
Nº	Ítems	Escala de Valoración				
<b>VARIABLE 1: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>						
<b>DIMENSIÓN 1: SELECCIÓN DE PERSONAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿Está usted de acuerdo que los datos que especifican su currículum vitae son importantes para seleccionar al trabajador?					
2	¿Está usted de acuerdo que la entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal de la persona?					
3	¿Está usted de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada como para contratar al personal más adecuado para el puesto de trabajo?					
<b>DIMENSIÓN 2: CAPACITACIÓN DE PERSONAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4	¿Está usted de acuerdo que el presupuesto asignado para capacitación de personal genera oportunidades de superación?					
5	¿Está usted de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado?					
6	¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia					

<b>VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL</b>						
<b>DIMENSIÓN 1: CALIDAD DEL TRABAJO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7	¿Está usted de acuerdo que la puntualidad sea reconocida por el centro de salud?					
8	¿Está de acuerdo que el centro de salud, promueva la iniciativa del trabajador?					
9	¿Está de acuerdo que el compromiso es la que prevalece en su desempeño laboral por encima del cumplimiento?					
10	¿Cuán de acuerdo está usted que la presentación personal, distingue y representa la calidad del trabajador?					
11	¿Cuán de acuerdo está Ud. que la creatividad influye para la resolución de problemas?					
12	¿La capacidad de realización es el cumplimiento de tareas de la mejor manera?					
<b>DIMENSIÓN 2: TRABAJO EN EQUIPO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	¿Está de acuerdo que la experiencia de trabajos realizados en puestos similares ayuda a mejorar el trabajo en equipo?					
14	¿Está de acuerdo que los equipos de trabajo obtienen productos de calidad?					
15	¿Hay mayor producción cuando las tareas se realizan en equipos de trabajo?					
16	¿Usted está de acuerdo que los trabajos en equipo son entregados de manera oportuna?					

17	¿Usted está de acuerdo que la exactitud o cumplimiento de tareas es el objetivo de los trabajos en equipo?				
18	¿Está usted de acuerdo que el liderazgo en equipos de trabajo lo orienta a lograr una meta?				



## **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

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

**ACTOR: Líder del área de Gestión del Talento Humano**

**Este Consentimiento Informado está dirigido a los gerentes del área de Gestión del Talento Humano, de instituciones del sector de la salud del ámbito público y privado, a los cuales se les invita a participar en el presente Macro proyecto de investigación.**

**Los autores del proyecto, son los siguientes profesionales que conforman un equipo de trabajo multidisciplinario de la Universidad Católica de Manizales:**

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

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

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

#### ***PROPÓSITO DEL PROYECTO:***

**La Universidad Católica de Manizales desde el Grupo de Investigación Institucional de Sistemas Integrados para la Gestión, está realizando el proyecto de investigación que se titula: “Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en instituciones del sector de la salud, en el ámbito público y privado de las ciudades de Armenia, Tulúa, Cali y Manizales”. Para cumplir los objetivos propuestos en el proyecto de investigación, se realizará una entrevista a líderes del área de gestión del talento humano y a los líderes de las otras áreas.**

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

#### **PROCEDIMIENTO:**

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

#### **BENEFICIOS:**

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

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

#### **CONFIDENCIALIDAD:**

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

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

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

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

Firma y Cedula del entrevistado: \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_