

Universidad Católica de Manizales- Vicerrectoría Académica – Centro Institucional de Investigación,  
Proyección y Desarrollo  
Manizales, Colombia. ©Copyright 2013 UCM - Todos los derechos reservados

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL  
ESE HOSPITAL MARCO FELIPE AFANADOR DE TOCAIMA CUNDINAMARCA**

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

Hanna Michell Guapacha Ribón  
Shadya Jessennys Ozuna Díaz  
Diana Marcela Rojas Gonzales

Docente:  
RUBEN DARIO AGUDELO LOAIZA  
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION II

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES  
ESPECIALIZACION DE ADMINISTRACION EN SALUD  
III SEMESTRE  
MANIZALES CALDAS  
OCTUBRE 2019

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Agradecemos a Dios primero por permitirnos culminar con vida y salud este nuevo proyecto de vida, a nuestras familias por el apoyo incondicional, quienes hicieron de lado las horas y los días que dejamos de dedicarles para continuar este camino y motivarnos siempre a nunca desfallecer. A nuestros profesores guías, quienes nos dirigieron en este trabajo de grado; Dr. Rubén Darío Agudelo Loaiza y Dra. Lina Patricia Muñoz Jiménez Por su tiempo de asesorías y supervisiones quienes con paciencia y dedicación aportaron sus conocimientos de la mejor manera hacia nosotras y así hacer posible el direccionamiento adecuado de este trabajo.

Agradecemos al Hospital Marcos Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca en cabeza de su gerente y grupo de trabajo por abrirnos las puertas y proporcionarnos la información requerida en el tiempo precisado, fueron elementos fundamentales para la aplicación de las herramientas necesarias para el diagnóstico y recolección de los datos; A la Universidad Católica de Manizales especialmente a la facultad de ciencias de la salud, por permitirnos ser parte de su cohorte, por la motivación constante y el apoyo en las cargas académicas.

Gracias a todos nuestros compañeros con quienes compartimos en este proceso educativo y con quienes celebraremos este triunfo culminado en los escalones de la vida.

## Tabla de Contenido

AGRADECIMIENTOS.....	2
1. INFORMACIÓN GENERAL GRUPO DE INVESTIGACIÓN AL CUAL ESTÁ ADSCRITO EL PROYECTO .....	7
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	9
3. INTRODUCCION.....	10
4 OBJETIVOS .....	12
4.1 Objetivo general.....	12
4.2 Objetivo específicos .....	12
5. MARCO REFERENCIAL .....	12
5.1 Antecedentes .....	12
5.2 Marco teórico .....	14
5.2.1 Estructura organizacional del área de gestión humana: Ulrich, Miles y Snow. ....	14
5.2.2 Tipología de Raymond Miles y Charles Snow: .....	15
5.2.3 Carta orgánica institucional (Ubicación de Gestión del talento Humano) .....	17
5.2.4 Teorías y Modelo de Gestión de Talento Humano .....	18
5.2.5 Funciones Que Desarrolla El Área De Gestión Del Talento Humano.....	23
5.3 Marco Conceptual .....	26
5.4 Marco Legal.....	27
Salario mínimo legal vigente.....	27
Decreto 1011 de 2019 .....	27
6 METODOLOGÍA PROPUESTA. ....	31
6.1 Descripción del contexto.....	31
6.1.1 Área de estudio .....	31
6.1.2 Reseña Histórica .....	31
6.1.3 Definición de categorías o variables .....	32
6.1.4 Enfoque .....	30
6.1.5 Diseño .....	30
6.2 Universo, muestra y muestreo .....	30
6.2.1 Muestra: .....	30
6.2.2 Criterios de inclusión:.....	30
6.2.3 Tipo de muestreo:.....	31
6.2.4 Análisis de la información .....	31
6.2.5 Aplicación del instrumento.....	31
7. RESULTADOS O DISCUSIÓN .....	32

7.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS:.....	33
7.1.2 Discusión Frente a otros Artículos: .....	45
8. Conclusiones y Recomendaciones .....	46
8.1 Conclusiones .....	46
8.2. Plan de Mejora.....	47
10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	50

## **Lista de Gráficos**

**Grafica 1:** Fuente: IOR Network Talents

**Grafica 2:** Problemas de las organizaciones, Fuente: Adaptado de Miles y Snow (1984)

**Grafica 3:** Carta Orgánica Institucional, Fuente: Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima.

**Grafica 4:** Características del modelo por competencias, Fuente: Elaboración propia

**Grafica 5:** Procesos del modelo estratégico, Fuente: Elaboración propia

**Grafica 6:** Sistemas de gestión de recursos humanos Fuente: Miles y Snow (1984)  
Adaptado por Jesús M. Rodríguez

**Grafica 7:** Categorías del Talento Humano en Salud, Fuente: OMS

**Grafica 8:** Requisitos legales y normativos. Fuente: Ministerio del trabajo

**Grafica 9:** Variables e indicadores, Fuente: Elaboración Propia.

## **Lista de Tablas**

**Tabla 1:** Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:

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

**Tabla 3:** El tipo de vinculación preferido por la empresa es

**Tabla 4:** La empresa prefiere contratos

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

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

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

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

**Tabla 9:** Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia

**Tabla 10:** Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:

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

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

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

**Tabla 14:** El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son el logro de objetivos organizacionales o de grupo

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

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

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

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

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



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

**1. INFORMACIÓN GENERAL GRUPO DE INVESTIGACIÓN AL CUAL ESTÁ ADSCRITO EL PROYECTO**

Facultad: Ciencias de la Salud	
Programa Académico: Especialización Administración en Salud.	
Nombre del Grupo: Sistemas Integrados para la Gestión	
Líder del grupo: Lina Patricia Muñoz Jiménez	Dedicación: Tiempo parcial
Línea de Investigación: Administración de la Salud	
Investigadores: Lina Patricia Muñoz Jiménez y Mabel Ibarra Luna.	Dedicación: Tiempo parcial
<b>Asistentes:</b> Hanna Michel Guapacha Ribón Shadya Ozuna Diana Rojas González	Asistentes de Macro-proyecto de investigación docente como modalidad de grado

**CONFORMACIÓN Y TRAYECTORIA DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN EL CAMPO DEL PROYECTO.**

Este grupo está conformado por investigadores de: Facultad de Humanidades, Ciencias sociales y Administración, Facultad de Educación y Facultad de Ciencias de la Salud. Nace institucionalmente de la reconfiguración del Grupo SISCA (Sistemas de Calidad en Salud), la consolidación del grupo fue aprobada desde las tres facultades, cada una de las cuales emitió acuerdo de aprobación desde su “Consejo de investigación y proyección social”.

**Proyectos de investigación terminados, relacionados con el área de la salud:**

- Calidad de la atención en salud y capacidad tecnológica y científica en IPS de Manizales, Cartago, Tuluá, Popayán y Pasto. Desarrollado por dos investigadores de la Especialización en Administración de la salud (Martha Cujíño y Edgar Gutiérrez). Primer artículo científico en proceso de publicación desde la UCM.
- Estado del arte de la investigación en el área de administración de la salud, en el periodo comprendido entre 1.994 hasta el 2011, en la Universidad Católica de Manizales. Proyecto aprobado por la Comisión central de investigaciones. Desarrollado por la investigadora Lina Patricia Muñoz del Programa de Administración de la Salud (Facultad de Ciencias de la

Salud).

- Desempeño de las funciones esenciales de la Salud Pública en las secretarías de salud y Hospitales públicos de los Municipios de Armenia, Cúcuta y Pitalito en los años 2015 y 2016. (Rubén Darío Agudelo).
- Determinación del clima organizacional en instituciones prestadoras de servicios de salud de Manizales, Pitalito, Popayán y Santiago de Cali 2016- 2017. (Rubén Darío Agudelo y Paula Andrea Peña).
- Percepción de la cultura de seguridad del paciente en trabajadores de la salud en diferentes entidades prestadoras de servicios de salud del país, 2015 y 2016. (Richard Nelson Román Marín)

**Proyectos de investigación en proceso:**

- Caracterización de la gestión del talento humano en instituciones del sector turístico, educativo y de salud, en el ámbito público y privado de la ciudad de Manizales. (Lina Patricia Muñoz Jiménez, Mabel Ibarra Luna y Jorge Eliecer Rivera Franco).
- Clima organizacional y Percepción externa de la calidad de los servicios de salud en instituciones prestadoras de servicios de salud. 2018-2019. (Rubén Darío Agudelo y Paula Andrea Peña.)

**Propuestas en gestión con participación y financiación externa**

El grupo cuenta con la tradición en proyección social, asesorías y consultorías en Gestión de la calidad, tiene relaciones con el Grupo ALFA, GIDTA y las Facultades de Humanidades Ciencias Sociales y Administración, Ingeniería y Arquitectura, Educación y Ciencias de la Salud.

**Conformación y Trayectoria del Grupo de Investigación en el campo del proyecto.**

Área del Conocimiento: Ciencias de la Administración.

Año de creación del grupo: Noviembre 2006.

Institucionalización del grupo: 16 de Julio de 2007 con el acuerdo 010 del Consejo Académico.

Inscripción en Colciencias: 9 de noviembre del 2008.

Reconocido ante Colciencias: noviembre de 2011.

Escalafón: C 2017.





Universidad  
 Católica  
 de Manizales

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

**2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

Título: Caracterización del proceso de gestión del talento humano del ESE Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca

Investigador Principal: Lina Patricia Muñoz Jiménez

Co-Investigador: Mabel Ibarra Luna

Dedicación: TC TP X MT

Asistente de investigación: Hanna Michel Guapacha Ribón

Asistente de investigación: Shadya Ozuna

Asistente de investigación: Diana Rojas González

Área de conocimiento a la que aplica: Administración

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

Lugar de Ejecución del Proyecto: E.S.E Hospital Marco Felipe Afanador

Ciudad: Tocaima Departamento Cundinamarca

Duración del Proyecto: Dos periodos académicos

Tipo de Proyecto:

Inv. Básica:            Inv. Aplicada: X            Desarrollo. Experimental o Tecnológico:

### 3. INTRODUCCION

La gestión del talento humano es una estrategia que permite impulsar un ambiente colaborativo en las instituciones, conforme pasa el tiempo se visualiza como un indicador de calidad de la vida laboral y su importancia en el desarrollo de la empresa, en otras palabras, una acertada gestión del talento humano en las instituciones de salud se ve plasmada en un buen ambiente de trabajo que es experimentado por los miembros de la organización y reflejado en su comportamiento (1), su significado aborda una amplia serie de términos, políticas y prácticas que van dirigidas a los cargos gerenciales relacionados con los empleados o recursos humanos, incluyendo los subprocesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (2).

El Talento Humano en la actualidad es uno de los organismos más importantes con los que cuenta una entidad, sin él, la empresa así cuente con un sólido soporte financiero, no podría cumplir con sus objetivos. Durante los últimos años el área de talento humano ha tenido sus mayores cambios, pasó de ser una oficina de tareas administrativas a un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de una ventaja competitiva, generando con el paso del tiempo una gran importancia a nivel empresarial. En el sector salud la importancia del área de gestión de talento humano es indispensable, puesto que la selección, el entrenamiento, y capacitación del personal de las entidades de salud, se refleja en una adecuada atención al usuario, un diagnóstico oportuno y un tratamiento exitoso, seguidamente de un talento humano satisfecho con una cultura organizacional que fortalezca el clima y el desempeño de los empleados. (1).

En el sector salud la importancia del área de gestión de talento humano es indispensable, puesto que la selección, el entrenamiento, y capacitación del personal de las entidades de salud, se refleja en una adecuada atención al usuario, un diagnóstico oportuno y un tratamiento exitoso, seguido de un talento humano satisfecho que fortalece la productividad institucional (1).

En las organizaciones una administración con rendimiento óptimo y efectivo es significativo y esencial para el cumplimiento de los objetivos, en las instituciones de salud se apunta a la creación de proyectos bajo principios fundamentales de “buena organización” como lo son el tener metas donde se evidencien los principios de eficiencia, eficacia y efectividad, brindando así una mejor dirección y control en cada aspecto de su dependencia, pero en ocasiones se presentan dificultades a la hora de dar cumplimiento a una tarea o misión, y estas falencias se pueden relacionar con una inadecuada gestión del talento humano (1).

Una administración con rendimiento óptimo y efectivo es significativo y esencial para el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones, es por esto que este proyecto propuso caracterizar el proceso de gestión de talento humano del ESE Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima, por medio de una investigación de enfoque mixto; cuantitativo que indaga la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva, y cualitativo que estudio esta realidad en su contexto natural, interpretando sus fenómenos en conjunto con el talento humano implicado.

Esta caracterización realizada nos permitió describir, identificar y determinar los procesos, sistemas y funcionamientos que se llevan a cabo en la institución; asimismo de proponer acciones correctivas en los distintos procesos donde se evidencio falencias, con el fin de favorecer un ambiente organizacional direccionado al mejoramiento continuo y con el propósito de brindar un manejo eficiente de los recursos de la institución.

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 Objetivo general

- Caracterizar los procesos de gestión del talento humano conforme al modelo de atención en salud del ESE Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima.

### 4.2 Objetivo específicos

- Describir la estructura organizacional del área de gestión humana del ESE Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima del sector salud en el ámbito público.
- Identificar los modelos de gestión y los procesos administrativos liderados por el área de gestión del talento humano.
- Determinar las funciones del área de gestión del talento humano en del ESE Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 Antecedentes

La gestión del talento humano conforma un recurso fundamental en las instituciones de salud, por ello su adecuada administración es importante para el óptimo desempeño y el logro de las metas propuestas por las instituciones y el sistema de salud. En cuanto la gestión el conocimiento está relacionado con los modelos pedagógicos, los cuales son clave para suplir las necesidades de la organización y en un ambiente ideal estos deben ir unidos al proceso de gestión humana.

La Reunión Panamericana de Ministros de Salud, realizada en Toronto, Canadá en el 2005, abordó como tema central los recursos humanos en salud. Allí se aprobó la iniciativa titulada "Llamado a la acción de Toronto para una década de recursos humanos en salud" en la cual se establece: "los recursos humanos como la base del sistema de salud. La contribución de los trabajadores de la salud es un servicio público y una responsabilidad social; ellos son protagonistas de su desarrollo" (8), reconociendo su aporte significativo y potencializado para alcanzar las metas del sistema de salud.

En Colombia, la Ley 1164 del 2007 define el talento humano en salud como "todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, Prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de los habitantes del territorio nacional, dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud" (9).

Dado el reconocido aporte del talento humano en la consecución de los objetivos en las instituciones de salud, su gestión cobra relevancia en la práctica tanto administrativa como funcional.

El proceso administrativo y la gestión del conocimiento son procesos claves, según Saldarriaga, la gestión del talento humano se ha convertido en una táctica para los negocios y en una tendencia que les permite a las organizaciones desarrollar procesos más reflexivos y analíticos a su realidad (10).

En este orden de ideas, se realiza una revisión sobre las investigaciones realizadas en el tema, encontrando un estudio realizado sobre la gestión de recursos humanos por competencias en las instituciones de salud, reconociendo los nuevos retos que enfrentan las organizaciones y la importancia de potenciar y desarrollar el talento humano, además se detectan fuertes necesidades en cuanto a la formación y aprendizaje continuo a la hora de cumplir las funciones y su repercusión en la calidad de vida tanto de los usuarios como del equipo de trabajo (11).

Para el 2004 se realizó una investigación en 39 entidades de Colombia en las ciudades de Manizales, Pereira y Armenia; con el propósito de conocer el aporte de la gestión humana en las instituciones de salud públicas, las principales preguntas que abordaron fueron: ¿Cuál es el perfil de los gerentes de talento humano? ¿Cuál es el aporte de las áreas de recursos humanos a la gestión estratégica? ¿Cómo están las prácticas de talento humano? Este estudio arrojó como resultado una brecha entre lo que se debe hacer y lo que se hace realmente en estas entidades, dejando las labores de talento humano netamente con características administrativas y con poco desarrollo estratégico en las instituciones, es un reto para el sector público la falta de recursos económicos, la cultura en los empleados del área de talento humano, la influencia de terceros y el compromiso por el cambio (12). Durante el año 2013 se vio la necesidad de analizar el desarrollo del talento humano en las organizaciones colombianas arrojando elementos claves e indispensables para su gestión: correcta selección de personal, salario equitativo, evaluación de desempeño, procesos de capacitación y gestión de la seguridad y salud en el trabajo, además se recomendó a las instituciones de salud elaborar un diagnóstico del área de talento humano para posteriormente diseñar un plan de mejora orientado a la productividad y a la atención de los usuarios con calidad (13).

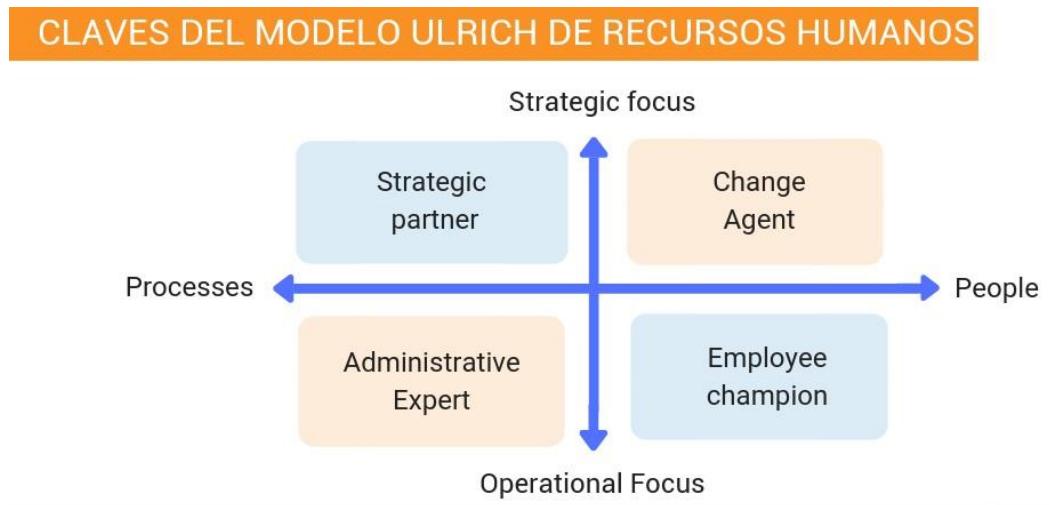
En el 2014 realizaron un estudio descriptivo de corte transversal, en cinco ciudades colombianas: Barranquilla, Bucaramanga, Leticia, Medellín y Pasto, el cual evidenció la necesidad de analizar las condiciones laborales, clima organizacional y la idoneidad del talento humano para desempeñar sus funciones, fortalecer el personal de salud en estos aspectos genera competencias para la promoción y prevención de la salud comunitaria y desarrollo de procesos sostenibles en el interior de la organización (14). Y en el 2017 se realizó un observatorio en El Salvador llamado la estrategia sobre recursos humanos para el acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud, señalando el talento humano como la piedra angular de las organizaciones, un Personal calificado, comprometido y motivado previene conflictos, facilita relaciones laborales armoniosas, disminuye inequidades y da garantías en la prestación de servicios de salud de las personas familias y comunidades (15).

De acuerdo con las investigaciones realizadas la gestión del talento humano debe asumirse como una responsabilidad social por parte de las empresas y organizaciones ya que no solo es una fuente de crecimiento económico, o reconocimiento social, sino una forma de administrar eficiente y acertadamente el personal.

## 5.2 Marco teórico

### 5.2.1 Estructura organizacional del área de gestión humana: Ulrich, Miles y Snow.

**Modelo Ulrich:** Su objetivo es generar cambios efectivos en las políticas de recursos humanos con profesionales en las grandes compañías; que sepan cuál es su labor y se dediquen plenamente a ellas. En este modelo Ulrich clasifica cuatro roles diferentes de profesionales del área de recursos humanos que deben desempeñar con rigor y profesionalidad los empleados de los nuevos departamentos (16).



**Grafica 1.** Fuente: IOR Network Talents

- HR Business Partner o Strategic partner: Se trata del profesional que sirve de enlace entre la estrategia de recursos humanos y el negocio o la empresa. Ayudar a resolver los problemas de la línea de mando con trabajadores. Además, está encargado de desarrollar los diferentes proyectos funcionales dedicados a mejorar la productividad (16).
- Agente de cambio o Change agent: Es el profesional encargado de los diferentes cambios dentro de las organizaciones. Es el comunicador de dichos cambios e iniciativas para que los empleados se adapten a los cambios organizativos y de

Cultura corporativa además favorece la adquisición de nuevas competencias por parte de los empleados, así como las descripciones de los nuevos puestos de trabajo. También se encarga de recibir los diferentes feedbacks de los trabajadores sobre sus puestos de trabajo y son los encargados de llevarlos a los equipos (16).

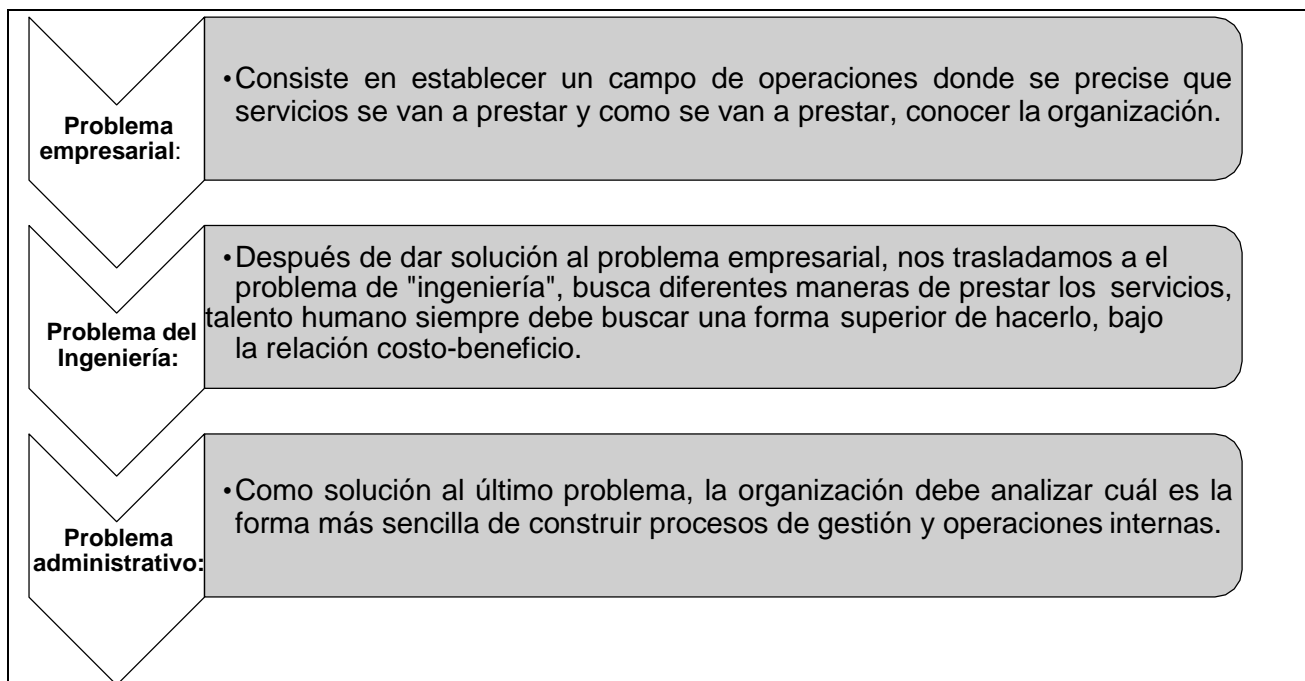
- Experto en Administración o Administration Expert: Se trata del perfil más relacionado con el ámbito legal y de administración de empresas Se trata de un rol centrado en la gestión del personal, el pago de nóminas, la planificación de vacaciones, entre otros, utiliza la tecnología y es el encargado de implementar los cambios en los convenios, la legislación, entre otras (16).
- Defensor del empleado o Employee Advocate: Por último, una de las novedades más importantes de este modelo es la aparición del defensor del empleado. Este profesional se encarga de que siempre haya alguien que represente los intereses de los empleados en cada decisión estratégica que se tome en la empresa. Tendría un puesto parecido al del delegado sindical, pero dependiendo de la propia compañía, es encargado de realizar encuestas de satisfacción del empleado y comprobar cuáles han sido los problemas en la cultura interna y en las prácticas de gestión que están generando frustraciones en la plantilla. Su objetivo es retener el talento y conseguir un trato justo para el capital humano de la empresa (16).

### **5.2.2 Tipología de Raymond Miles y Charles Snow:**

Desplegaron una de las contribuciones más importantes para las organizaciones “Diagnóstico Organizacional” (Diagnostic Checklist) donde la administración de los recursos tanto económicos como humanos transforma y da ventajas competitivas a las grandes empresas, igualmente responde por qué y cómo las empresas se distinguen por sus diferentes (17):

- Estrategias
- Estructuras
- Tecnologías
- Administración posicionamiento

Miles y Snow se plantearon diversas preguntas ¿Cómo las organizaciones cumplen con las exigencias del mercado? ¿Cómo las organizaciones ofrecen los productos y servicios? Para dar respuesta a estos interrogantes se trazó la solución a tres problemas que se dan en cadena (17):



**Grafica 2.** Problemas de las organizaciones, Fuente: Adaptado de Miles y Snow (1984)

Sus investigaciones abarcaron diferentes tipos de organizaciones que buscaban dar solución a los problemas descritos anteriormente, pero todas arrojaban un resultado en común: la existencia de un “ciclo de adaptación”, las empresas deben de estar en constante adaptación a su contexto, bajo esta premisa se desarrolla una tipología de “estrategias de adaptación” que diferencia cuatro estrategias genéricas que caracterizan las instituciones (17):

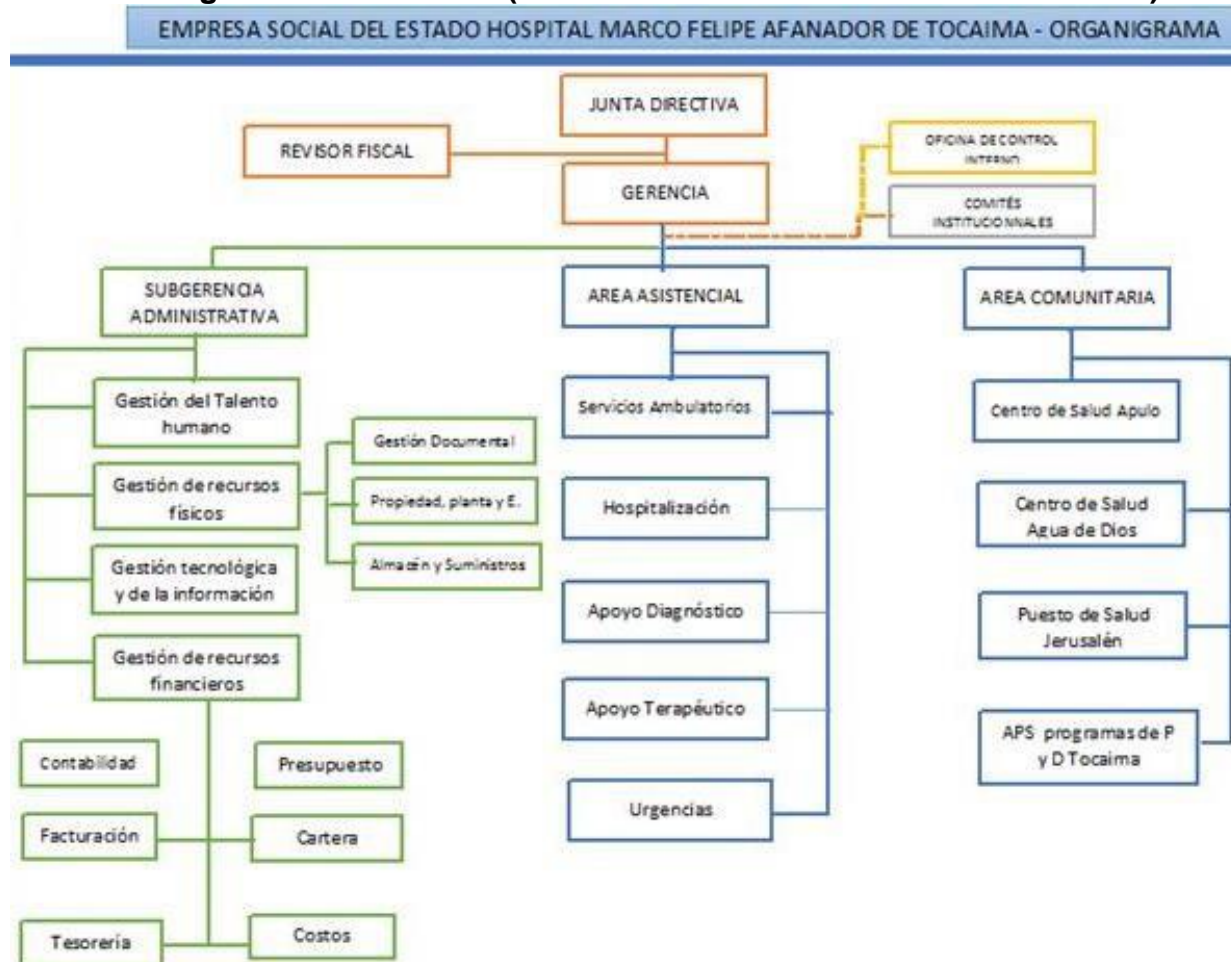
- Organizaciones defensivas (Defenders): “Tienen un limitado control sobre los productos y mercados donde actúan, tratando básicamente de defender sus posiciones según el criterio de eficiencia”. Sus atributos hacen que tengan un estricto control de producción, calidad, de inventario y de distribución, su funcionamiento se basa en protocolos y normativas propias, no compartiendo ideales con otras empresas lo que hace que en ocasiones pierdan oportunidades.
- Organizaciones prospectivas (Prospects): “Llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercados, mediante una búsqueda permanente de oportunidades en su marco de competencia”. Su tipología se orienta a la exploración y los riesgos, anticipándose a suplir las necesidades de posibles nuevos clientes y clientes actuales.
- Organizaciones analizadoras (Analysers): “Una simbiosis de la defensiva y prospectiva, actuando según sean las necesidades de negocio donde se encuentran y el adecuado equilibrio eficiencia-innovación que requiera”, compensan el riesgo con la maximización de utilidades.
- Organizaciones reactivas (Reactores): “No presentan una estrategia genérica, reaccionan al entorno sin intentar dominarlo, su conducta es impredecible e inestable, y es prácticamente inviable establecer sistemas y estructuras consistentes”, estas



Características hacen que la función de la organización sea poco efectiva, impactando y vulnerando los procesos de gestión y mejora de la empresa (18).

Esta capacidad adaptativa apunta a que las instituciones cuenten con flexibilidad en sus estrategias, determinadas por las capacidades del talento humano. Para esto se debe contar con un sistema de gestión de talento humano y Miles y Snow describieron dos tipos de sistema buy and make (Tabla 1), determinados con políticas de Reclutamiento, selección, evaluación, compensación y formación del talento humano. (19)

### 5.2.3 Carta orgánica institucional (Ubicación de Gestión del talento Humano)



**Grafica 3.** Fuente: Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima.

#### Existencia del área de gestión del Talento humano

Dentro de la institución, existe el área de talento humano, el cual está en cabeza de la Subgerencia Administrativa.

#### Cargos que constituye el área de gestión de Talento Humano

El área de Talento Humano cuenta con los cargos de:

- Técnico Operativo de Talento Humano

- Adicionalmente cuenta con el apoyo del pasante SENA.

#### **Relación con otras áreas**

Depende de la Subgerencia administrativa, tiene relación con área de contratación, subgerencia comunitaria y hospitalaria, gerencia.

#### **Niveles de autoridad**

- Gerencia
- Subgerencia.

### **5.2.4 Teorías y Modelo de Gestión de Talento Humano**

**Modelo por competencias:** Actualmente en la gestión del talento humano se incluye y cobra importancia la gestión por competencias, ya que los empleados son componentes significativos en el desarrollo de procesos en las instituciones.

La Organización Internacional del Trabajo OIT ha definido las competencias como “la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”, bajo esta premisa una empresa es exitosa en gran parte por las competencias que posean sus empleados (20).

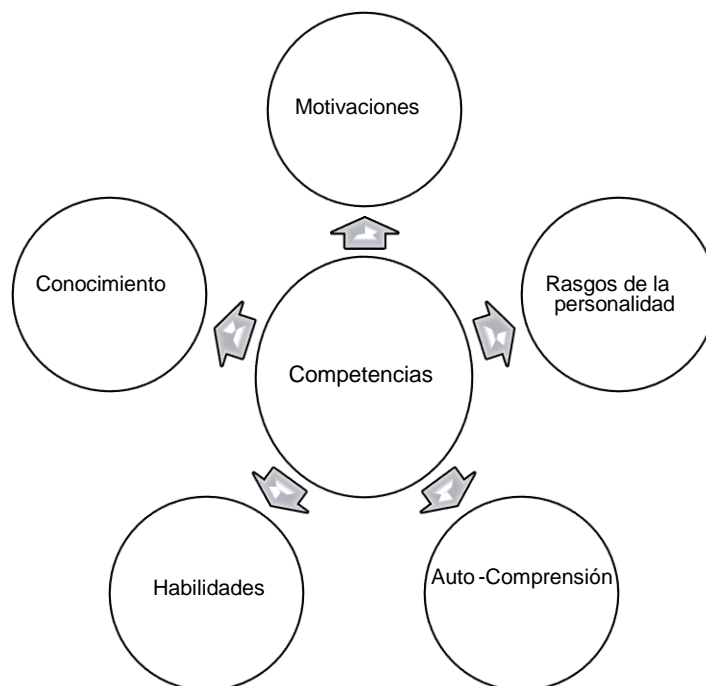
El talento humano bajo una gestión por competencias representa múltiples beneficios para el cumplimiento de los objetivos institucionales y para esto consta de unas cualidades:

- Características inherentes de los empleados.
- Se manifiestan cuando se realiza una acción o se desarrolla una labor.
- Tiene relación causal con el rendimiento laboral.
- Pueden ser aplicadas en más de una actividad (21).

Por medio de un modelo por Competencias se pretende alcanzar objetivos a nivel institucional: (Morales, 2008)

- Mejoras en la gestión del talento humano.
- Generación de planes de mejora que apuntan a la calidad.
- La gestión del talento humano y por competencias como líneas estratégicas de la organización.
- Desarrollo profesional del talento humano.
- Toma de decisiones objetivas (22)
- 

Según Spencer y Spencer las competencias son características fundamentales que exteriorizan la forma de pensar y comportarse de las personas en diferentes situaciones, para esto se determinan cinco características de las competencias (21):



**Grafica 4.** Características del modelo por competencias, Fuente: Elaboración propia.

**Teoría de recursos y capacidades:** La teoría de los recursos y capacidades permite distinguir las diferentes características que tienen disponibles las organizaciones: su identidad, competitividad en el entorno, fortalezas y debilidades, oportunidades por explorar y las amenazas por mitigar, estas características generar una ventaja competitiva y posiciona la empresa en el mercado (23).

Los recursos de la organización se pueden clasificar según Helfat & Peteraf (2009) en tangibles e intangibles, para una armonía en la institución ambos deben interactuar, creando valor y rentabilidad, algunos de ellos son (24):

- Financieros.
- Físicos.
- Talento humano.
- Tecnológicos.
- Estructurales.
- Propiedad intelectual.
- Servicios.

Y las capacidades son el resultado de efectuar una combinación con los recursos que posea la institución, utilizando procesos operativos y dinámicos, es decir procesos establecidos ya por la institución, pero con capacidad de adaptación al cambio, lo que permite integrar y conformar nuevas habilidades y destrezas (24).

Esta teoría ha generado gran notabilidad en las organizaciones, ya que la heterogeneidad de las capacidades y recursos que se presentan permiten elaborar y brindar constantemente nuevos bienes a los usuarios asegurando posicionamiento a largo plazo, su evolución es constante, pero deja claro que las empresas siempre estarán en torno al talento humano, como recurso valioso y poseedor de competencias (24).

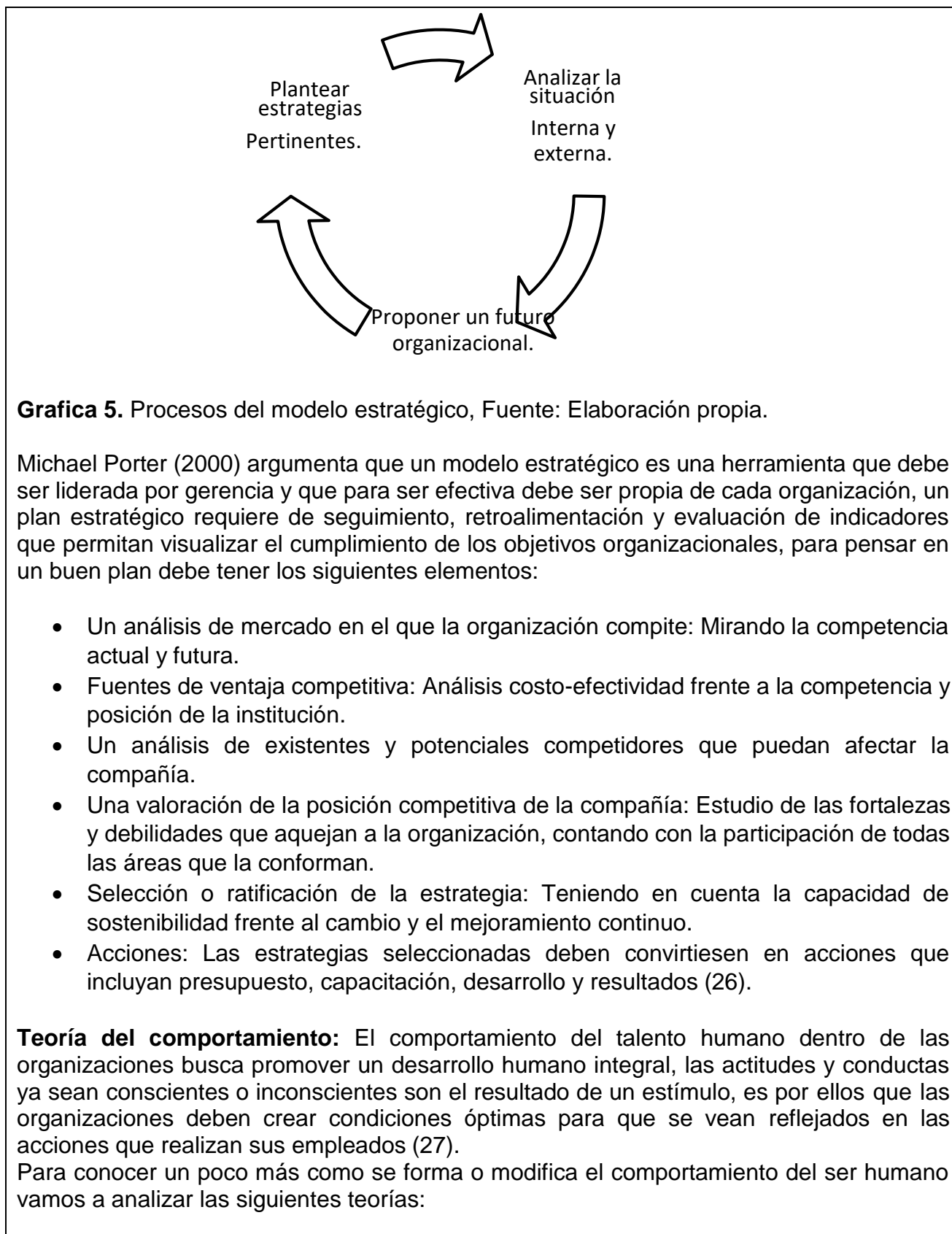
**Modelo gestión del conocimiento:** Las instituciones que incluyen la gestión del conocimiento se caracterizan por producir nuevas experiencias, aptitudes y actitudes en su entorno laboral, esto hace que el talento humano sea de calidad y tenga la capacidad de gestionar e implementar nuevas acciones en sus entornos.

Kakabadse, Kakabadse & Kouzmi desarrollaron diferentes modelos de gestión del conocimiento (2003) a continuación se presentarán algunos de ellos:

- **Modelo Cognitivo de la Gestión de Conocimiento:** Facilita procesos de crear y compartir conocimientos y experiencias que suelen ser utilizados para la resolución de dificultades en las áreas de trabajo.
- **Modelo en Red de la Gestión de Conocimiento:** Surge como una necesidad de adquirir, intercambiar y transferir saberes, esta red es construida alrededor del talento humano quienes comparten el conocimiento en la organización.
- **Enfoque de Comunidad de Práctica de la Gestión de Conocimiento:** Basado en la interrelación que existe en los niveles jerárquicos de la institución, todo el talento humano comparte sus conocimientos y recursos con el fin de dar solución a los conflictos (25).

Una organización basada en el conocimiento surte cambios en su economía ya que, como principal activo los empleados estarán altamente calificados y capacitados para desarrollar sus tareas en las áreas de trabajo.

**Modelos estratégicos:** Un modelo estratégico les permite a los dirigentes de las organizaciones crear unos objetivos claros enfocados en la comprensión y generación de alternativas en una situación determinada, este proceso involucra una creación constante de (26):



**Grafica 5.** Procesos del modelo estratégico, Fuente: Elaboración propia.

Michael Porter (2000) argumenta que un modelo estratégico es una herramienta que debe ser liderada por gerencia y que para ser efectiva debe ser propia de cada organización, un plan estratégico requiere de seguimiento, retroalimentación y evaluación de indicadores que permitan visualizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, para pensar en un buen plan debe tener los siguientes elementos:

- Un análisis de mercado en el que la organización compite: Mirando la competencia actual y futura.
- Fuentes de ventaja competitiva: Análisis costo-efectividad frente a la competencia y posición de la institución.
- Un análisis de existentes y potenciales competidores que puedan afectar la compañía.
- Una valoración de la posición competitiva de la compañía: Estudio de las fortalezas y debilidades que aquejan a la organización, contando con la participación de todas las áreas que la conforman.
- Selección o ratificación de la estrategia: Teniendo en cuenta la capacidad de sostenibilidad frente al cambio y el mejoramiento continuo.
- Acciones: Las estrategias seleccionadas deben convertirse en acciones que incluyan presupuesto, capacitación, desarrollo y resultados (26).

**Teoría del comportamiento:** El comportamiento del talento humano dentro de las organizaciones busca promover un desarrollo humano integral, las actitudes y conductas ya sean conscientes o inconscientes son el resultado de un estímulo, es por ellos que las organizaciones deben crear condiciones óptimas para que se vean reflejados en las acciones que realizan sus empleados (27).

Para conocer un poco más como se forma o modifica el comportamiento del ser humano vamos a analizar las siguientes teorías:

- **Teorías cognoscitivas:** Se fundamenta en las necesidades internas del ser humano que estimulan un determinado comportamiento, el ser humano es el actor, creador y constructor de sus necesidades por tanto su comportamiento va orientado a satisfacer esas necesidades y deseos.
- **Teorías Conductistas:** B Watson (1878- 1958) y B.F. Skinner (1904) observaron que el ser humano reacciona con una consecuencia externa, una condición produce inmediatamente una respuesta.
- **Teorías Psicoanalíticas:** Se basa en la vida pasada de la persona, marcando su inconsciente y a su vez generando conductas actuales y futuras de acuerdo con las circunstancias, en ocasiones se genera conflicto en la toma de decisiones (27).

**Teoría de los sistemas cibernéticos:** La teoría de los sistemas busca integrar las diferentes formas de trabajo transdisciplinarias, donde prima la relación entre las diferentes áreas en este caso de la organización, trabajando como un conjunto como un todo.

Los principales objetivos de esta teoría son (28):

- Impulsar el desarrollo de las características, funciones y comportamientos de la organización.
- Desarrollar un conjunto de normativas adaptables.
- Promover la aplicación de dichas normativas.

Esta teoría fue formulada por el biólogo Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) quien la diseñó con el fin de constituir una integración entre diferentes ciencias, además buscaba promover la investigación de conceptos, transferencia de modelos, metodologías unificadoras y reducción de esfuerzos (28).

**Teoría de la agencia:** La teoría de la agencia constituye gran parte de la economía organizacional, en la cual están identificadas dos partes: el agente y el principal; el principal el encargado de delegar funciones con autoridad y el agente quien las realiza. En muchas ocasiones las funciones delegadas por el principal no son cumplidas totalmente ya que los objetivos de los no siempre son los mismos (29).

Principales problemas de la teoría de la agencia:

- La información entre el agente y el principal no es clara.
- Las funciones desempeñadas por el agente no son visibles sin suficientes para el principal.
- El resultado de las acciones del agente no depende solo de él, también de factores externos o del área de desempeño.
- El agente y el principal tienen objetivos que no coinciden.

Debido a estas problemáticas tan recurrentes se le añadió el modelo agente- principal, moral Hazard: acción oculta, que busca satisfacer tanto al principal como al agente brindando un salario digno y condiciones laborales optimas, logrando la unificación de interés y el cumplimiento de los objetivos organizacionales (29).

### 5.2.5 Funciones Que Desarrolla El Área De Gestión Del Talento Humano

**Reclutamiento:** CHIAVENATO (2002) lo anuncia como “el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo.” Las principales funciones de este proceso son

- Establecer las necesidades en talento humano.
- Suministrar el número adecuado de personal para suplir los cargos establecidos por la organización.
- Aumentar el éxito en los procesos de selección. (30)

El reclutamiento se puede realizar tanto a nivel interno con los empleados que laboran actualmente en la empresa, como externo con personal potencialmente apto para los cargos solicitados (30).

**Selección:** CHIAVENATO (2002) insta que la “Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado” Para realizar este proceso se pueden llevar a cabo varios mecanismos (30):

- Entrevista para obtener información de los candidatos.
- Pruebas escritas para valorar el conocimiento.
- Pruebas psicológicas o de personalidad para apreciar el posible carácter y estabilidad emocional.

**Formación del talento humano:** DESSLER, Gary (2001) considera la formación o capacitación “En proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.”(30) Sus principales funciones son:

- Preparar al personal para ejecutar sus funciones en la organización.
- Desarrollo competencias y habilidades.
- Actualización constante en los procesos que se ejercen en la institución.
- Explicación sobre el uso de nuevas herramientas tecnológicas o procedimientos que se incorporaran en la organización.

**Evaluación de rendimiento:** Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) determinaron que “La evaluación del rendimiento es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados

con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro” (31) Para Millan (1999) existen tres elementos que permiten la evaluación del rendimiento:

- Estándares de desempeño.
- Mediciones del desempeño.
- Elementos subjetivos del calificador.

Estas herramientas permiten consolidar un proceso de evaluación óptimo, reconociendo las fortalezas que se poseen y las debilidades a mejorar para que la organización sea mucho más eficiente y eficaz en el mercado interno y externo.

**Compensación:** WILLIAM M. Mercer (2000) contempla que “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de estatus” (31) Este incentivo hace que el talento humano desempeñe sus funciones correctamente y se sienta satisfecho laborando en la organización. La compensación se puede dar a los empleados de diferentes formas

- Económica con un salario base establecido por la organización, se cumplen las funciones del puesto de trabajo.
- Económica con salarios extra por cumplimiento de indicadores establecidos.
- Capacitaciones y oportunidades de estudio que sean requeridas por la institución y las áreas de trabajo.
- Reconocimientos públicos.
- Bonos y similares.

**Retención:** Sheehan, Holland y De Cieri (2006) determinaron el compromiso de las organizaciones por atraer y retener al personal, delegando esta tarea al área de talento humano, renovando la relación existente entre el empleado y el empleador “hacer un buen trabajo” de parte del empleado y un “yo te cuidaré” de parte del empleador (32).

Principales estrategias y acciones por realizar para lograr la retención de los empleados:

- Beneficios económicos.
- Formación del personal.
- Bonificaciones e incentivos.
- Compensación variable y flexible
- Plan de carrera.
- Estabilidad laboral
- Gestión del conocimiento.
- Contraprestación legal.
- Clima organizacional (32).



<b>Sistema de gestión de talento humano</b>	<b>Sistema Make</b>	<b>Sistema Buy</b>
<p><b>Objetivo estrategia Reclutamiento, selección y ubicación</b></p> <p><b>Planificación talento humano y formación</b></p> <p><b>Evaluación de rendimiento</b></p>	<p>Desarrollar el talento humano</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento interno.</li> <li>• Selección rigurosa.</li> <li>• Formal</li> <li>• Desarrollo de competencias</li> <li>• Amplios programas de formación</li> <li>• Orientada a procesos</li> <li>• Identificación de necesidades de formación</li> <li>• Evaluación de rendimiento colectivo e individual</li> <li>• Comparaciones temporales</li> </ul>	<p>Compra de talento humano</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento externo.</li> <li>• Test psicológicos para selección.</li> <li>• Informal</li> <li>• Identificación y adquisición de competencias</li> <li>• Programas de formación ilimitados</li> <li>• Orientada a resultados</li> <li>• Identificación de necesidades de contratación</li> <li>• Evaluación del rendimiento corporativo y divisional</li> <li>• Comparaciones con otras organizaciones</li> </ul>
<b>Compensación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basada en la función</li> <li>• Equidad interna</li> <li>• Retribución por salario base y diferencias entre jefe-subalterno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basada en el rendimiento</li> <li>• Equidad externa</li> <li>• Compensación total, retribución variable influida por las necesidades de reclutamiento</li> </ul>

**Grafica 6.** Sistemas de gestión de recursos humanos Fuente: Miles y Snow (1984)  
 Adaptado por Jesús M. Rodríguez

### 5.3 Marco Conceptual

**Talento humano:** Para las organizaciones el talento humano siempre ha estado inherente desde la antigüedad, las personas organizaban las tareas que se debían realizar, desde la asignación de labores específicas hasta la especialización en sus responsabilidades, considerándose el talento humano una técnica necesaria para el cumplimiento de sus objetivos dentro de la institución. Con el paso del tiempo se vio la necesidad de evolucionar e incluir nuevas teorías y disciplinas que reconocieran la importancia de las personas en las organizaciones, convirtiéndose un elemento concluyente en su gestión estratégica.

Según CALDERA, Rodolfo (2007) expresa como talento humano: “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.” Adicionando a las tareas administrativas del área de talento humano los quehaceres que cumplen los funcionarios dentro de la institución. CHIAVENATO (2007) considero cinco claves relevantes en la administración del talento humano: planeación, organización, coordinación y el control de técnicas, aspectos que permiten promover un desempeño eficiente del personal en las instituciones (33).

Y la Organización Mundial de la Salud definió el talento humano en salud como “toda persona que lleva a cabo tareas que tienen por principal finalidad promover la salud”, incluyendo no solo a los profesionales del área de la salud sino también a cuidadores, familiares y voluntarios con interés en mejorar la salud, para realizar un análisis más exhaustivo del talento humano en salud propuso diferenciar tres categorías (OMS 2006) (34):



**Grafica 7.** Categorías del Talento Humano en Salud, Fuente: OMS

**Gestión del talento humano:** En el año 1997 McKinsey & Company difundió el término “gestión del talento humano” como reto de las organizaciones, siendo un punto crítico y estratégico que los gerentes deben examinar en sus equipos de talento. Su experiencia con más de 200 organizaciones en sus estudios le permitió identificar cinco habilidades claves para las instituciones:

- Adoptar una mentalidad de talento.
- Crear una exitosa propuesta de valor para los empleados.
- Reconstruir la estrategia de reclutamiento y selección.

- Incorporar el desarrollo en la organización.
- Diferenciar y reafirmar al personal (35).

Este postulado refiere la necesidad de potencializar el talento humano y sus competencias laborales para adquirir una buena posición en el mercado.

Para el siguiente año 1998 David Watkins de Softscape público un artículo de importancia a nivel internacional acerca del talento humano “La Gestión del Talento” busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además, retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad” (36)

Como contribución a este análisis Hellen Handfield y Jones Beth Axelrod en el 2001 postularon "mentalidad talento", responsabilizando a los gerentes por el desarrollo del talento de sus empleados", este pensamiento determina que se debe contar con los mejores recursos humanos para mejorar el desempeño y la gestión en las corporaciones, además de una ideología de talentos donde posibilita el desarrollo profesional y el logro de objetivos mancomunados: de la organización y del empleado (37).

#### 5.4 Marco Legal

<p>Normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno Nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de La Fuerza Pública y para la fijación de las prestaciones sociales de los Trabajadores Oficiales y se dictan otras disposiciones (44)</p>	<p>Congreso de la Republica de Colombia.                   LEY 04 de 1992 (mayo 18) 18/05/1992</p>	<p>Mediante la cual se señalan las normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno Nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de La Fuerza Pública y para la fijación de las prestaciones sociales de los Trabajadores Oficiales y se dictan otras disposiciones, de conformidad con lo establecido en el artículo 150, numeral 19, literales e) y f) de La Constitución Política.(44)</p>
<p>Salario mínimo legal vigente</p>	<p>Decreto 1011 de 2019</p>	<p>Fija las escalas de remuneración de los empleos que sean desempeñados por empleados públicos correspondientes a los Ministerios, Departamentos Administrativos, Superintendencias, Unidades Administrativas Especiales, Establecimientos Públicos, Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, Empresas Sociales del Estado, Empresas Industriales y</p>

		Comerciales del Estado, Sociedades de Economía Mixta sometidas al régimen de dichas empresas, demás instituciones públicas de la rama ejecutiva nacional y entidades en liquidación del orden nacional. (44)
Determina La Seguridad Social Integral como el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad. (44)	LEY NUMERO 100 DE 1993 (Diciembre 23)	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones (44)
La presente ley regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública. (44)	LEY 489 DE 1998 29/08/1998	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. (44)

Bienestar e Incentivos	Constitución Política de Colombia 1991	Es obligación del estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud. (44)
Comité de Ética	Constitución Política de Colombia 199	Derechos garantías y deberes
Salarios y nominas	Ley 6 de 1945	Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre convenciones de trabajo, asociaciones profesionales, conflictos colectivos y jurisdicción especial de trabajo. Reglamentos internos, horarios laborales y prestaciones sociales(44)
Salarios y nominas	Ley 65 1946	Por la cual se modifican las disposiciones sobre cesantía y jubilación y se dictan otras(44)
Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Ley 9 1979	Por la cual se dictan medidas sanitarias, sobre protección del medio ambiente laboral, y de la presencia de agentes físicos, químicos, biológicos, saneamiento básico, sustancias peligrosas, máquinas, equipos y herramientas, E.P.P. y la organización de la Salud Ocupacional en las empresas(44)
Comité de Convivencia.	Ley 1010 2006	Por la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo(44)

Plan Institucional de Capacitación	Decreto 1227 2005	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1567 de 1998 (44)
Por la cual se crea el código sustantivo del trabajo .	DECRETOS LEY 2663 Y 3743 DE 1950,  Modificación ley 1468 de 2011	Su finalidad primordial es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social(44)
Por la cual se dictan disposiciones sobre el talento humano en salud	LEY 1164 DEL 2007	Tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del talento humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos(44)
Modificación al sistema de Riesgos laborales	Ley_1562_de_2012	Modificación al sistema de Riesgos laborales, afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales de las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios(44)

**Gráfica 8.** Requisitos legales y normativos. Fuente: Ministerio del trabajo.

- R195 - Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente 2004 (40).
- Ley 1164 del 2007 en la cual: Se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud y se establecen disposiciones relacionadas con planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del talento humano en el área de la salud (41).
- Documento Conpes 3674 de 2010 LINEAMIENTOS DE POLITICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN DE CAPITAL HUMANO SFCH donde se fortalecen los Sistemas de Calidad del sector de formación (Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior -SACES-, Sistema de Calidad de la Educación Básica y Media y Sistema de Calidad de la Formación para el Trabajo -SCAFT-) (40).
- CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO con sus modificaciones, artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950 cuya finalidad es lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social (44).

## **6 METODOLOGÍA PROPUESTA.**

### **6.1 Descripción del contexto**

#### **6.1.1 Área de estudio**

El ESE Hospital Marco Felipe Afanador se encuentra ubicado en la carrera 10 No. 5- 64 Barrio La Pola, en el departamento de Cundinamarca ubicado en la Provincia del Alto Magdalena. Se encuentra a 102 km al suroeste de Bogotá, y a una altitud de 400 m s. n. m. La temperatura media anual es de 27 °C. Es denominada "Ciudad Salud de Colombia", debido a las propiedades terapéuticas de sus aguas y fangos azufrados, empleados desde tiempos prehispánicos, tiene 14,071 habitantes, el municipio cuenta con 2 sedes adicionales al hospital uno es el Centro de Salud Rafael Reyes de Apulo y el segundo es Centro de Salud Johan de Agua de Dios (45).

#### **6.1.2 Reseña Histórica**

La institución es un Hospital Departamental, dotado de personería jurídica, patrimonio estatal y autonomía administrativa, del sector público, hace parte a la red de primer nivel de atención en salud, cuenta con trabajadores en la actualidad, la modalidad de contratación es a término fijo y a término indefinido con prestación del servicio, los perfiles que acoge la institución son principalmente de carácter profesional universitario con o sin especialidad de acuerdo al cargo asistencial o administrativo que ocupe, para cargos de servicios varios se requieren bachilleres, técnicos y tecnólogos (45).

#### **Misión:**

Somos la Empresa Social Del Estado Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima, prestador de servicios integrales de salud de baja complejidad, comprometida con la calidad y el medio ambiente, que garantiza la seguridad del paciente con un equipo humanizado para la atención de pacientes, con amplia participación social y de rentabilidad con la comunidad urbana y rural de su área de influencia (45).

#### **Visión:**

Para el año 2020 la ESE Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima, se posicionara como un empresa líder de Atención Primaria en Salud (APS), seremos una organización modelo en el cuidado y restablecimiento de la salud, alineada con nuestras tradiciones, manteniendo la excelencia en la calidad de atención y respeto por la dignidad de las personas, por medio de un Sistema de Gestión de Calidad que permita el mejoramiento continuo a través de alianzas estratégicas con los diferentes actores del sistema de seguridad social en salud, buscando la satisfacción del cliente interno y externo, generando impacto social y ambiental (45).

### 6.1.3 Definición de categorías o variables

<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>
<b>Estructura organizacional y funcional del área de talento humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de políticas y normativas de gestión de talento humano.</li> <li>• Ejecuciones de políticas y normativas de gestión de talento humano</li> <li>• Descripción de funciones de empleados.</li> <li>• Prácticas de gestión de talento humano.</li> </ul>
<b>Reclutamiento y selección del personal.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de entrevistas.</li> <li>• Número de pruebas o test aplicados.</li> </ul>
<b>Vinculación del Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de selección</li> <li>• Tipo de contratación termino fijo/ término indefinido</li> </ul>
<b>Etapas del proceso de vinculación del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de pruebas durante la selección.</li> </ul>
<b>Formación del talento humano.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personas a las que se les ha realizado.</li> <li>• Número de capacitaciones ejecutadas</li> </ul>
<b>Evaluación de rendimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de rendimiento individual.</li> <li>• Nivel de rendimiento por área.</li> <li>• Numero de resultados obtenidos.</li> </ul>
<b>Compensación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de incentivos.</li> <li>• Nivel de satisfacción laboral.</li> </ul>
<b>Desvinculación del personal de talento humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de desvinculados</li> <li>• Causas conocidas.</li> </ul>

**Grafica 9.** Variables e indicadores, Fuente: Elaboración Propia.



#### **6.1.4 Enfoque**

Para esta investigación se propuso un enfoque mixto; debido a la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio a fin de obtener una “idea” más completa de la caracterización del proceso de gestión del talento humano del ESE Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca, según Sampieri este tipo de investigación es la mejor forma de investigar temas complejos puesto que desde la investigación cuantitativa se buscó la explicación de una realidad social como lo es la caracterización del talento humano en el Hospital Marco Felipe Afanador vista desde una perspectiva externa y objetiva, y desde la investigación cualitativa se estudió esta realidad en su contexto natural y cómo sucede diariamente, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

#### **6.1.5 Diseño**

Tipo de estudio: descriptivo transversal, La presente investigación se demarcó dentro de esta característica ya que se basó en la caracterización del área de gestión del talento humano del Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca de primer nivel de complejidad. Pretendió definir las características y condiciones específicas del área de gestión del talento humano, se describió la estructura organizacional, administrativa y funcional del área de talento humano en esta institución de salud, precisando algunas categorías iniciales sobre gestión de talento humano y así articularlas obedeciendo la práctica laboral, la percepción de las personas involucradas en los procesos, los referentes teóricos logrando así una mayor comprensión del fenómeno a estudiar. Los instrumentos utilizados para la investigación fueron la encuesta, entrevista al coordinador de talento humano y una lista de chequeo. Estos instrumentos fueron las fuentes para la recolección de datos que facilitó la obtención de resultados. Y es de método transversal porque la recolección de datos fue en un único momento. Nuestra intención fue buscar con exactitud los indicadores sociales relevantes con el fin de identificar características generales en cuanto al desempeño del área de gestión de talento humano.

### **6.2 Universo, muestra y muestreo**

#### **6.2.1 Muestra:**

El tipo de la muestra fue por conveniencia y es no probabilística puesto que se seleccionó el personal que va hacer parte de la investigación, la muestra se obtuvo por medio de una encuesta aplicada a 12 empleados de la ESE que pertenecen al departamento de gestión del talento humano, gerencia, Psicología y los líderes de cada área que tienen personal a su cargo. El estudio se desarrolló en un periodo de tiempo de 9 meses.

#### **6.2.2 Criterios de inclusión:**

- Ser trabajador del ESE Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca
- Ser mayor de edad
- Tener contrato con la empresa.

### **6.2.3 Tipo de muestreo:**

El muestreo es intencionado y no probabilístico, se entrevistará a 12 personas encargadas de los procesos de coordinación de talento humano.

### **6.2.4 Análisis de la información**

Las encuestas se tabularon en un documento de Excel, se realizó una tabla por cada pregunta y se consignaron las respuestas de los 9 participantes, posteriormente se sacó un porcentaje de acuerdo a las respuestas obtenidas, se realizó por cada cuadro una gráfica donde se describe los porcentajes obtenidos para mejor comprensión y análisis.

Las respuestas de la entrevista fueron pasadas a un documento escrito. La lista de chequeo se analizó de acuerdo a las respuestas del coordinador del Área en la entrevista, permitiendo hacer una comparación con los temas en cuanto a funciones y roles del área de GTH.

### **6.2.5 Aplicación del instrumento**

El plan de análisis se inició con la aplicación de la entrevista al gerente área de la ESE, la entrevista consta de 21 preguntas ya elaboradas y descritas en el macro proyecto “Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en instituciones del sector salud, en el ámbito público y privado de las ciudades de Manizales, Armenia, Tuluá, y Cali. La entrevista fue grabada y posteriormente pasada a un documento escrito.

La lista de chequeo se realizó junto con los coordinadores de área, y se evaluaron diferentes aspectos como: Carta orgánica, Normativas específicas del área de GTH, si existen documentos con la política de Gestión Humana, documentos que describan cómo se realiza y quienes son los responsables de los procesos de Reclutamiento Y Selección, Contratación, Inducción, Desarrollo de personal, Nivelación salarial, Evaluación de desempeño, Desarrollo de carrera. También se incluyó dentro de la lista de chequeo si existen formatos con los indicadores de satisfacción de cliente interno, Ausentismo laboral, Accidentes de trabajo, Rotación de personal, Bienestar de personal, si existen las fases de planear, hacer, verificar y ajustar y si existen indicadores del proceso PHVA.

En cuanto a la encuesta, se realizó a 12 Personas del área de talento humano, consto de 27 preguntas para evaluar las funciones del área del talento humano clasificadas así:

- Selección de personal reclutamiento
- Capacitación, entrenamiento y desarrollo
- Evaluación del talento humano, oportunidad de carrera
- Evaluación del desempeño- valoración del personal
- Compensación
- Otros aspectos de la gestión del talento humano.

Cada clasificación tenía entre 5 y 6 ítems para describir la institución y tenían que ser evaluados en una escala del 1 al 5 de acuerdo a la respuesta, donde 1 y 2 se inclinan a las respuestas del lado derecho y 4 y 5 se inclinan a la respuesta del lado izquierdo, y la opción del número 3 es si la respuesta es compartida. La aplicación de la encuesta fue de varios días puesto que se dependía de la disponibilidad de los coordinadores para poderla desarrollar.

## **7. RESULTADOS O DISCUSIÓN**

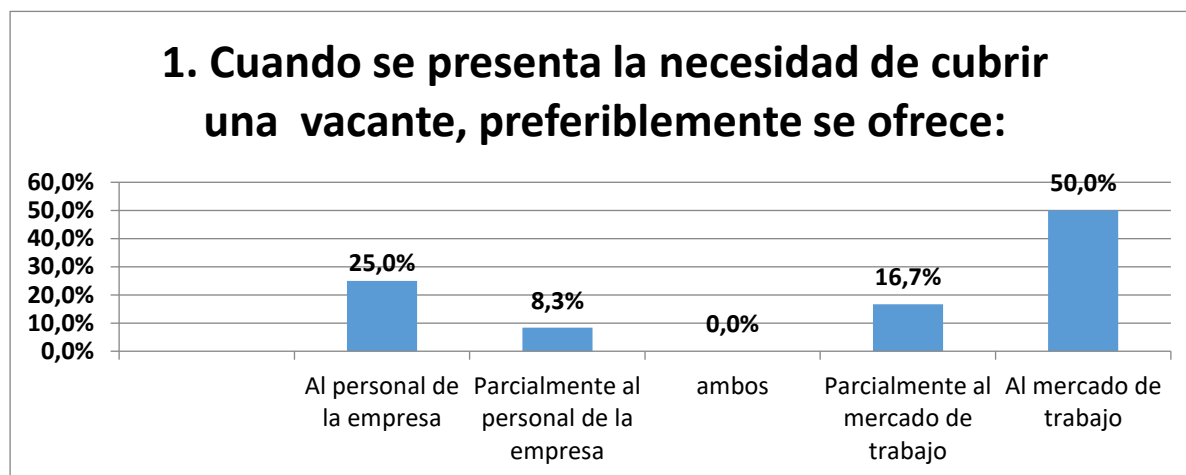
Entendiendo a la gestión de talento humano como una estrategia que permite crear ambientes colaborativos en las organizaciones, y partiendo del objetivo general del estudio en cuanto a la caracterización de esta área conforme al modelo de atención del ESE Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima. Se pudo encontrar que efectivamente se cuenta con el área de gestión de talento humano dentro del hospital, que está conformado por la Subgerencia Administrativa y un funcionario que cuenta con el título de Técnico Operativo de Talento Humano y que este a su vez tiene a cargo un pasante del Sena.

Además, al describir la estructura organizacional se evidencia que la estrategia que los identifica es la de Organizaciones reactivas (Reactores) de Raymond Miles y Charles Snow, debido a que en esta área no se garantiza una estrategia capaz de reaccionar al entorno, mostrando una conducta impredecible e inestable lo cual dificulta la opción de crear sistemas consistentes los cuales generen resultados óptimos para el desempeño del hospital.

En cuanto a los modelos de gestión se encuentra que el que utilizado por la institución es el Modelo Ulrich el Experto en Administración donde básicamente el área de gestión de talento humano está relacionada con el ámbito legal y de administración de empresas, se trata de un rol centrado en la gestión del personal, el pago de nóminas, la planificación de vacaciones, entre otros, además está encargada de revisar los cambios en los convenios y la legislación que involucre los contratos con el hospital.

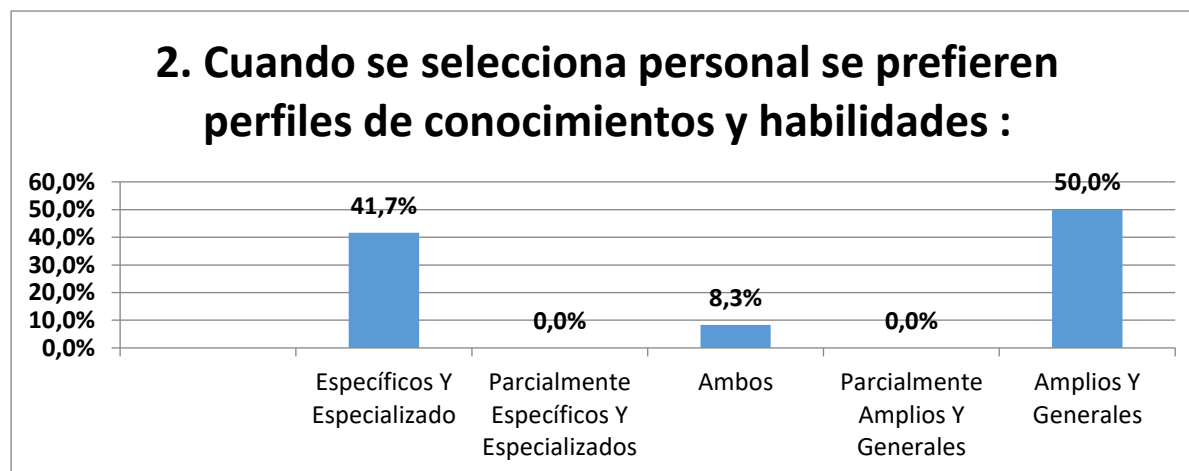
Y por último las funciones que desempeña el área de talento humano son el reclutamiento, selección, inducción, formación del talento humano, evaluación del rendimiento, compensación y retención, sin embargo estas funciones no son capaces de dar solución a las dificultades encontradas en la inducción de los nuevos empleados, en las metas a alcanzar y las capacitaciones que se dan para lograrlas, en la motivación para desempeñar los trabajos y en los incentivos que ofrece la compañía lo cual genera múltiples inconvenientes en el desempeño de los empleados.

## 7.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS:



**Tabla 1.** Resultado cubrimiento de vacantes.

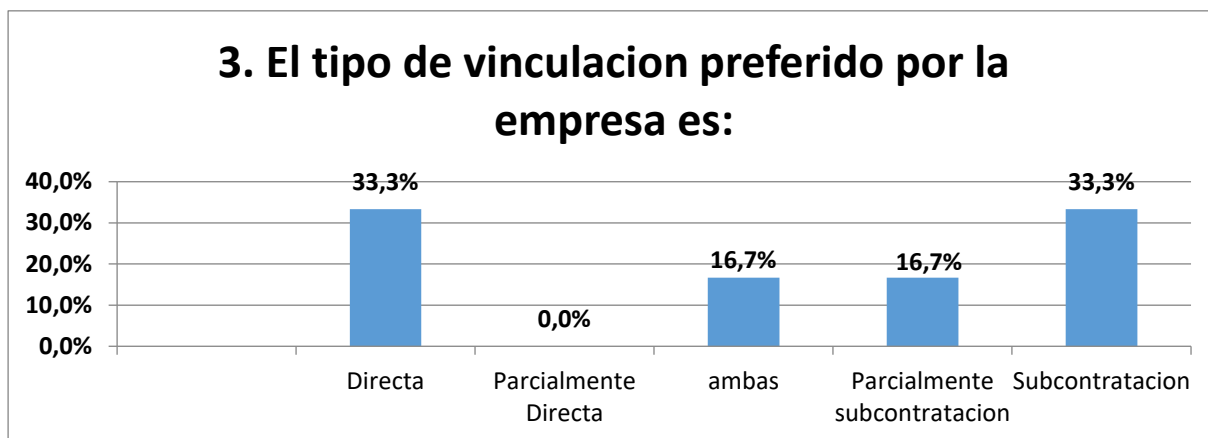
De los 12 funcionarios encuestados 6 de ellos que corresponden al 50.0% del total de la muestra consideran que cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante la empresa la ofrece siempre primero al mercado de trabajo; 3 personas que corresponden al 25.0% contestaron que la empresa ofrece la vacante al personal de la empresa, 2 que corresponden al 16.7% contestaron que la ESE ofrece las vacantes que existen parcialmente al personal de la empresa, y 1 persona que corresponde al 8.3% contestaron que la institución ofrece la vacante parcialmente al personal de la empresa; Esto es coherente con lo evidenciado en las entrevistas en las que los entrevistados manifestaron que dentro de la ESE Marco Felipe Afanador de Tocaima no se ha desarrollado un programa de promoción que permita a los empleados aspirar o ascender a otros cargos dada la naturaleza pública de la empresa.



**Tabla 2.** Resultados preferencias en la selección del personal

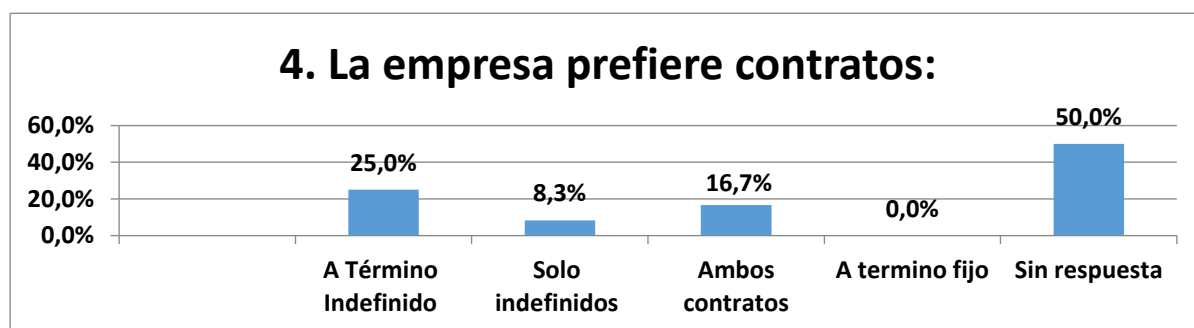
De las 12 personas encuestadas 6 que corresponde al 50.0% contestaron que cuando la ESE selecciona personal prefieren perfiles de conocimientos y habilidades amplios y generales; 5

personas que corresponde al 41.7% mencionan que se prefieren conocimientos específicos y especializados; 1 funcionario que representa el 8.3% de la muestra refieren que la empresa prefiere Ambos perfiles específicos y especializados pero también amplios y generales; Lo anterior tiene relación directa con los resultados de las entrevistas a los coordinadores de talento humano quienes concuerdan con que en el momento de la selección de personal se priorizan el conocimiento y la experiencia que tenga la persona en el cargo al que aspira. Contrario a lo mencionado por la gerencia quien le da mayor importancia a las habilidades del ser en el momento de la selección de personal. Por otro lado se evidencia en la aplicación de la lista de chequeo que existe una política de contratación en la que se relaciona que las personas contratadas deben contar con experiencia en el cargo que va a desempeñar fortaleciendo lo mencionado anteriormente sobre la importancia que se le da al conocimiento específico y especializado a la hora de reclutar personal en la ESE.



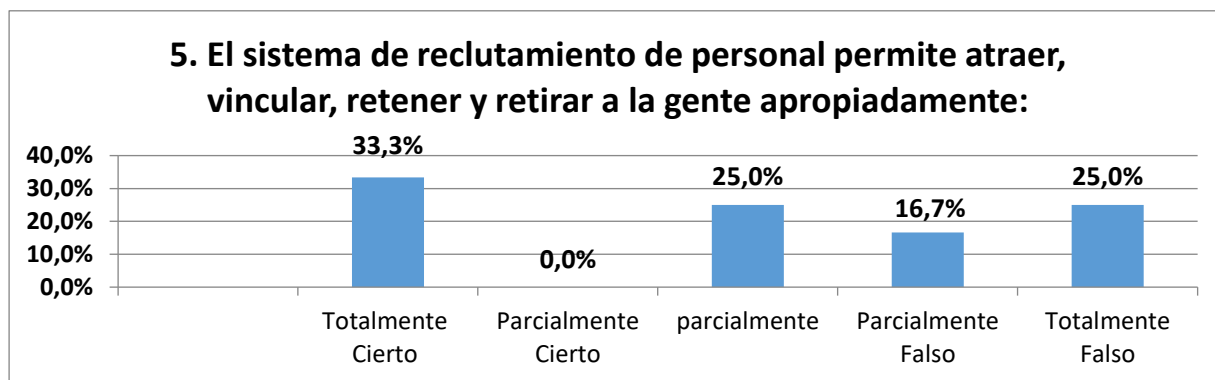
**Tabla 3.** Resultados de la vinculación preferida por la empresa.

La grafica muestra que de los 12 encuestados, el tipo de vinculación preferido por la empresa refleja un empate parcial ya que 4 personas correspondientes al 33.3% de la muestra dice que la selección se da Directa, 4 personas correspondientes al 33.3% de la muestra dice que la selección se da por subcontratación, 2 personas correspondientes al 16.7% dice que el reclutamiento se da parcialmente subcontratación, y el 2% correspondiente al 16.7 opina que se da por Ambas. Se denota una relación con la entrevista ya que allí se manifestó que la preferencia en tipo de contratación se debe a que la institución maneja su autonomía administrativa y financiera la cual permite contratar directamente o a través de terceras personas, la cual mediante sus procesos de talento humano realiza la selección del personal.



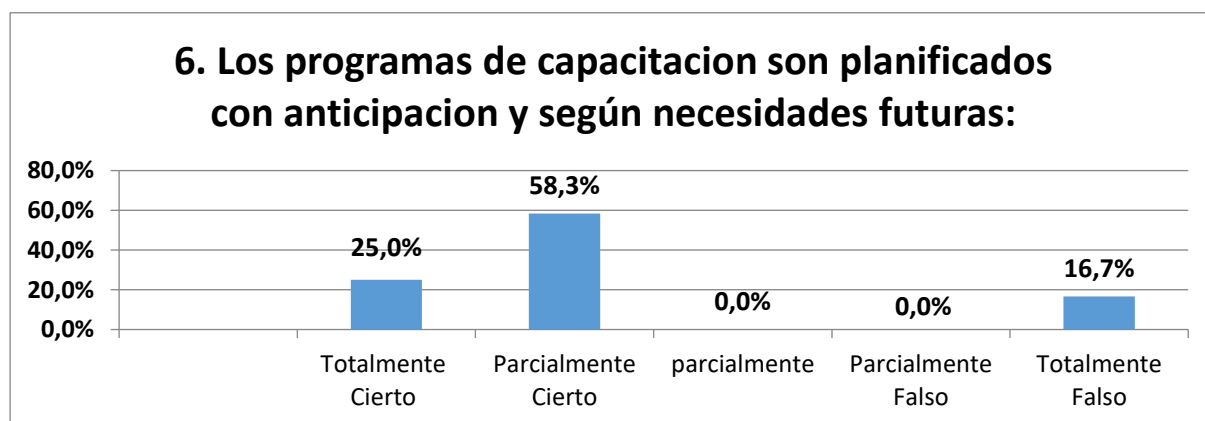
**Tabla 4.** Resultados preferencia de contratos.

De los 12 funcionarios encuestados el 50.0% (n: 6) manifestó la opción sin respuesta, el 25,0% (n: 3) manifestó que la empresa prefiere realizar contratos a término Indefinido; el 16,7 (n: 2) señaló ambos contratos, mientras que el 8,3 % (n: 1) manifiesta que solo indefinidos. Esto denota una ausencia de comunicación de parte de la gerencia y el personal, también el empoderamiento que los trabajadores tienen a la hora de firmar contratos y enterarse de su condición. Desde la gerencia manifiestan que el tipo de contratación es a término fijo.



**Tabla 5.** Resultados del sistema de reclutamiento: atrae, vincula, retiene y retira adecuadamente el personal.

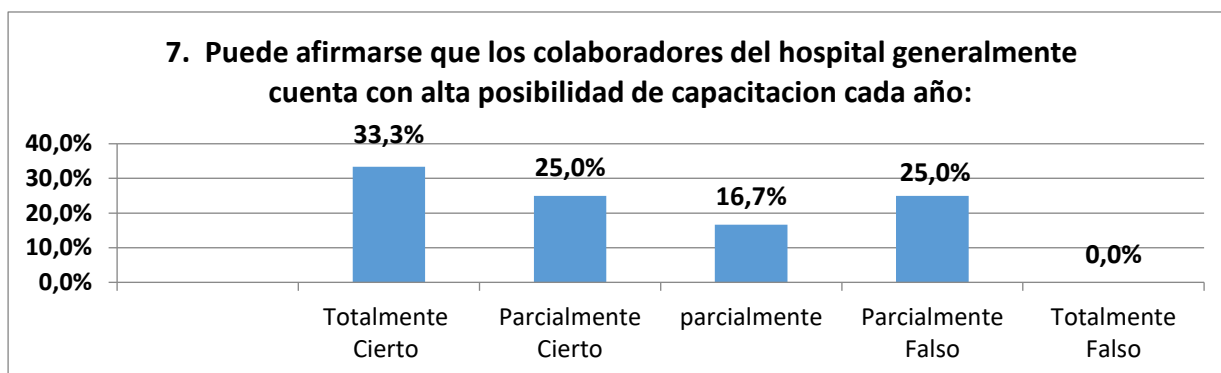
Se observa que de las 12 personas encuestadas el 23.3 % (n: 4) refieren que es totalmente cierto el sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente, 25.0% refiere que es totalmente falso, el 25.0% refiere que es parcialmente y el 16.7% dice que es parcialmente falso. Es acorde con lo definido en la lista de chequeo donde se puede evidenciar que el área de talento humano de la ESE cuenta con políticas de reclutamiento, selección, contratación, incentivos, beneficios, satisfacción del cliente interno y terminación de contratos, lo que concuerda con el resultado de la encuesta.



**Tabla 6.** Resultados de los programas de capacitación.

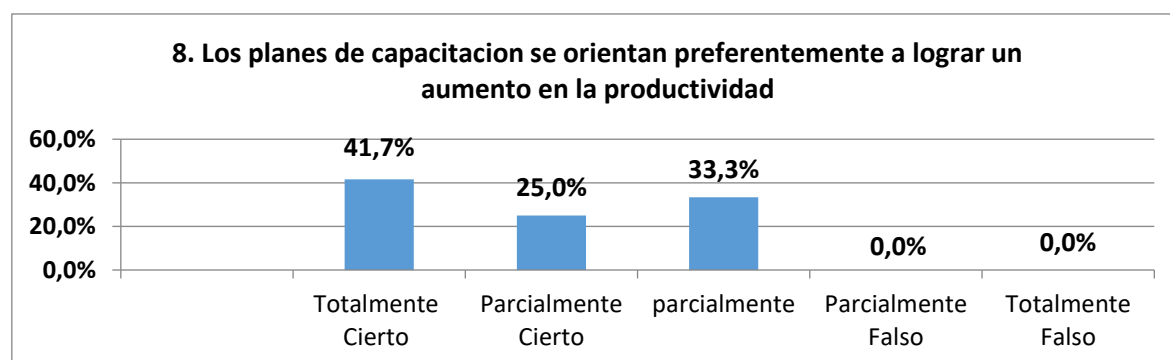
La grafica muestra que el 58.3% (n: 7) de los 12 encuestados piensa que es parcialmente cierto que los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras, otro 25.0% (n: 3) menciona que es totalmente cierto que los programas de capacitación de la ESE son planificados con anticipación, 2 funcionarios que corresponden al 16.7% de la población encuestada manifiestan que esta afirmación es totalmente falsa. El

Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca, realiza un cronograma de capacitaciones de acuerdo a las necesidades evidenciadas en cada punto de atención, dicha planeación se hace en equipo con la gerencia y las tres coordinaciones de talento humano de la ESE. Lo anterior fue corroborado en las entrevistas aplicadas y en las listas de chequeo en las que se evidencia la existencia de planes de desarrollo de personal en los que se encuentran incluidos los procesos de capacitación continua.



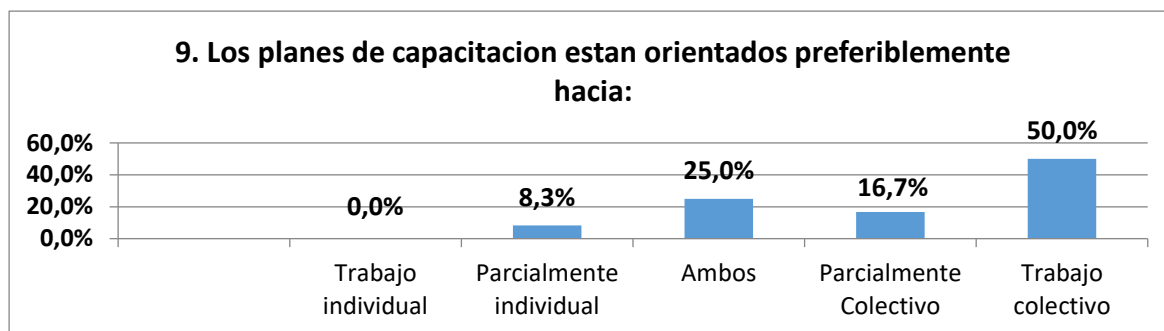
**Tabla 7.** Resultados posibilidad de capacitación anual del talento humano.

De los 12 Participantes encuestados el 33.3% (n: 4) afirman que es totalmente cierto que cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año; el 25.0% (n: 3) manifiestan que es parcialmente totalmente cierto; el 25.0 % (n: 3) afirman que es parcialmente falso; otro 16.7% refiere que esta afirmación se cumple parcialmente, Esto se articula con lo manifestado en las entrevistas aplicadas en las que se manifestaron que el hospital trimestralmente se reúne con el comité con el fin de establecer las temáticas de las capacitaciones a realizar en el año, las cuales son realizadas mensualmente, además de establecer fechas de jornadas de entrenamiento a funcionarios previamente seleccionados.



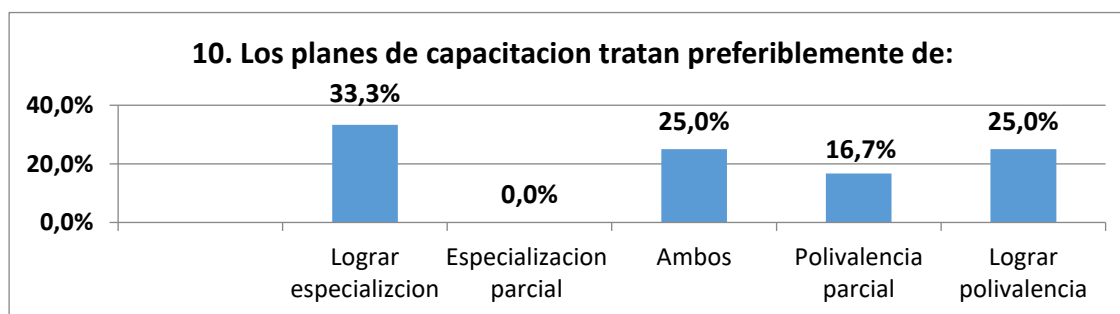
**Tabla 8.** Resultados capacitación orientada a la productividad.

De los 12 funcionarios encuestados 5 de ellos que corresponden al 41.7 % del total de la muestra consideran que es totalmente cierto que los planes de capacitación se orientan preferiblemente a lograr un aumento en la productividad; 4 personas que corresponden al 33.3% contestaron que es parcialmente; 3 personas que equivalen al 25.0% manifiestan que parcialmente cierto los planes de capacitación se orientan a lograr el aumento de la productividad. El Hospital Marco Felipe Afanador tiene presente que su meta principal es garantizar y brindar un servicios de salud de calidad al municipio en general; por tal motivo las capacitaciones son orientadas a fortalecer el conocimiento técnico de los funcionarios.



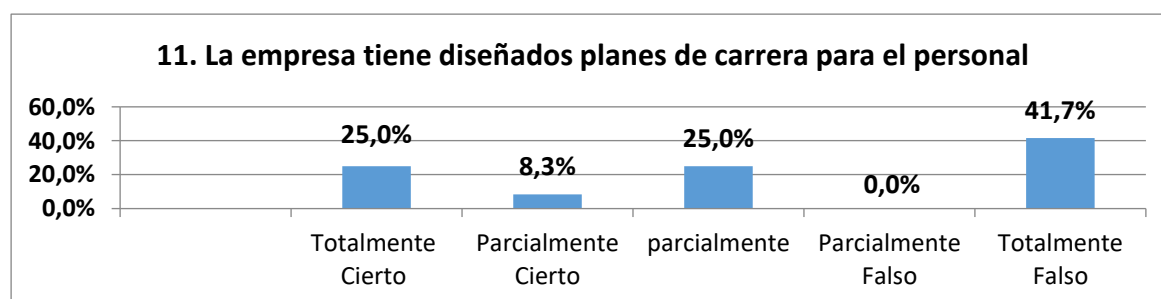
**Tabla 9.** Resultados orientación de los planes de capacitación.

De los 12 funcionarios encuestados el 50.0% (n: 6) refieren que los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia el trabajo colectivo; el 25.0% (n: 3) hacia ambos; mientras que el 16.7 % (n: 2) consideran que es parcialmente colectivo y el 8.3 (n: 1) manifiestan que está orientado parcialmente individual. Con la aplicación de las entrevistas en el hospital, se puede decir que la institución contempla el fortalecimiento de las competencias y habilidades de su personal en talento humano mediante capacitaciones con finalidad de contar con un equipo de trabajo eficiente y sólido. Esto ya dicho se empareja con el resultado de la lista de chequeo donde evidencia procesos de bienestar laboral que incluyen el fortalecimiento y trabajo en equipo.



**Tabla 10.** Resultado planes de capacitación.

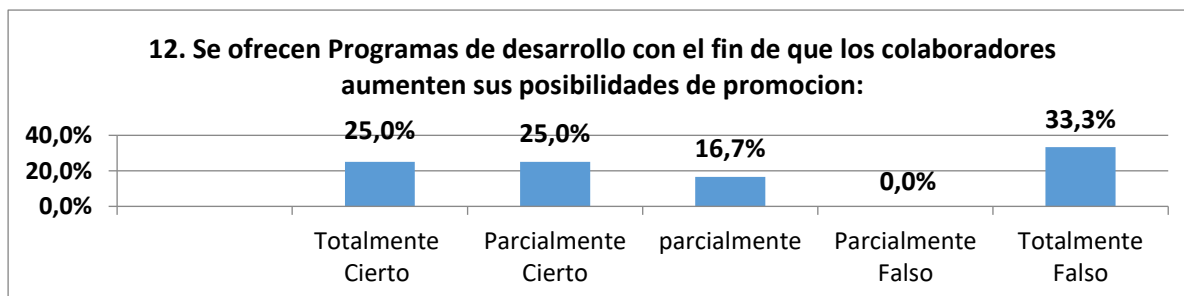
El 33.3 % (n: 4) colaboradores encuestados consideran que los planes de capacitación tratan preferiblemente de lograr especialización; el 25.0% (n: 3) creen que tratan de lograr tanto polivalencia y especialización (ambos); 3 funcionarios que representan el 25.0% piensan que tratan de lograr polivalencia, el 16.7% (n:2) refieren que se tratan de polivalencia parcial. Esto nos orienta a su programa de capacitación donde formar funcionarios que sean especialistas en la labor en la que se desempeña es importante pero también que sean multifacéticos de tal manera que puedan realizar diversas labores dentro de la empresa.



**Tabla 11.** Resultado planes de carrera diseñados para el talento humano.

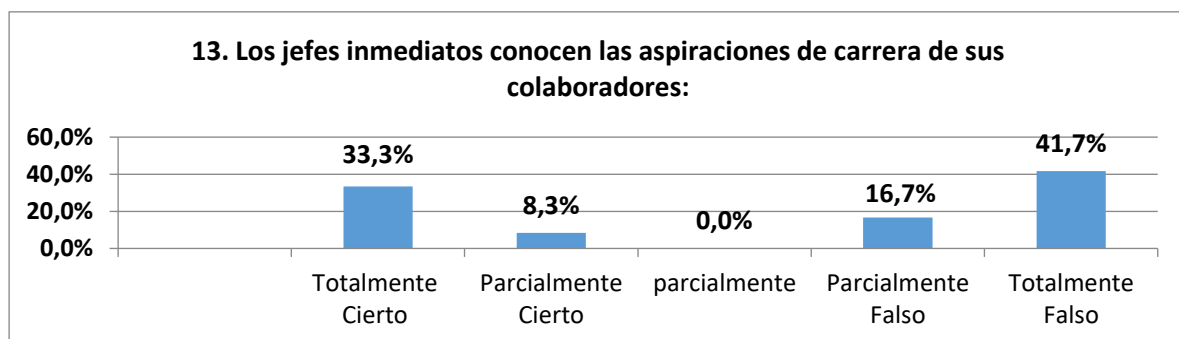


De los 12 funcionarios encuestados el 41.7% (n: 5) consideran que es totalmente falso que la empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal; el 25.0% (n: 3) afirman que es parcialmente falso, el 25.0% (n: 3) refiere que es totalmente cierto, el 8.3% (n: 1) manifiesta que es parcialmente cierto que la empresa tiene destinados planes de carrera para su personal. El hospital no cuenta con documentación sobre el desarrollo de planes de carreras para el personal, las respuestas de los encuestados denotan la afirmación anterior y se evidencia en las listas de chequeo donde no se encuentran procesos documentados sobre desarrollo de carrera en ninguna de las dos áreas de talento humano.



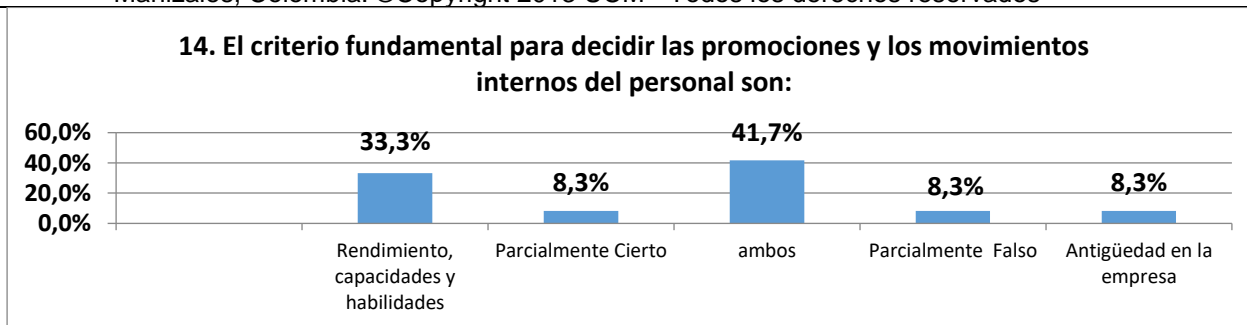
**Tabla 12.** Resultados programas de desarrollo ofrecidos para la promoción del talento humano

De los 12 funcionarios encuestados a la pregunta Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción. Contestaron lo siguiente: el 33.3% (n: 4) totalmente falso, el 25.0% (n: 3) parcialmente cierto, el 17, 25.0% (n: 3) totalmente cierto y el 16.7% (n: 2) parcialmente. El hospital cuenta con un proceso de capacitación continua que tiene como objetivo fortalecer las competencias de los funcionarios aunque las posibilidades de promoción son pocas ya que no existen políticas de promoción de funcionarios.



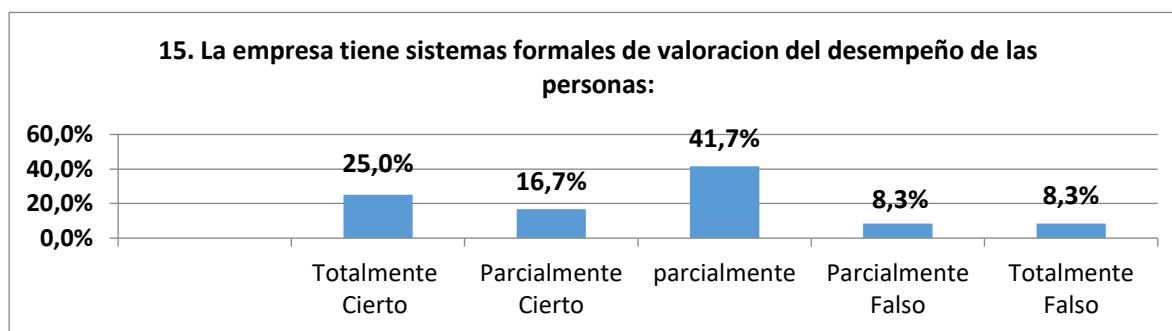
**Tabla 13.** Resultados conocimiento de aspiraciones del talento humano por los jefes.

Según los resultados obtenidos en el hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima, de 12 encuestas realizadas a los líderes de los procesos, manifiestan que los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores: totalmente falso 41.7% (n: 5), Totalmente cierto 33.3% (4), Parcialmente Cierto 8.3% (2), parcialmente falso 16.7% (2). Se puede deducir con este resultado que aunque las posibilidades de promoción son mínimas en la institución los jefes a pesar de conocer las aspiraciones de carrera de sus colaboradores no tienen forma de impulsarlos dentro de ella.



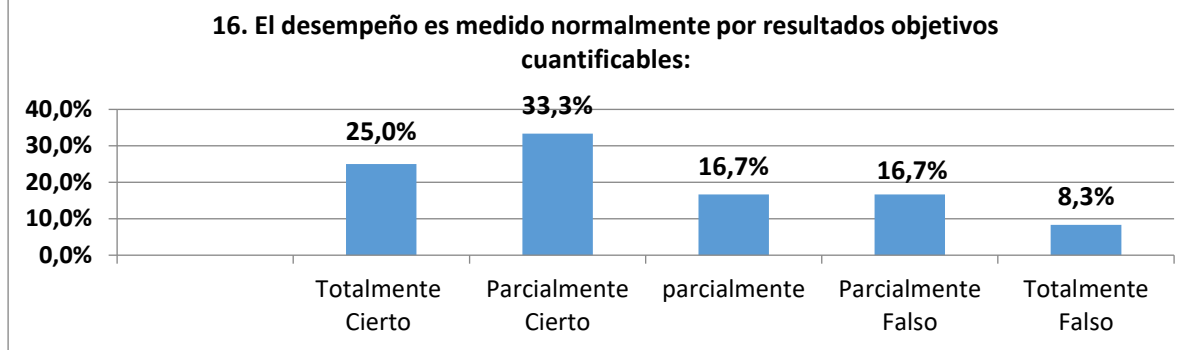
**Tabla 14** Resultados criterios para elegir promociones y movimientos del talento humano.

De los 12 encuestados respondieron a la pregunta; criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal: 33.3% que corresponde a 4 personas manifiesta que rendimiento, capacidades y habilidades; el 41.7% que corresponde a 5 funcionarios refieren ambos; el 8.3% que corresponde a 1 persona1s afirma que es parcialmente cierto, el 8.3% equivalente a 1 persona menciona que parcialmente falso y el 8.3% que representa a una persona manifiesta que es por antigüedad en la empresa.



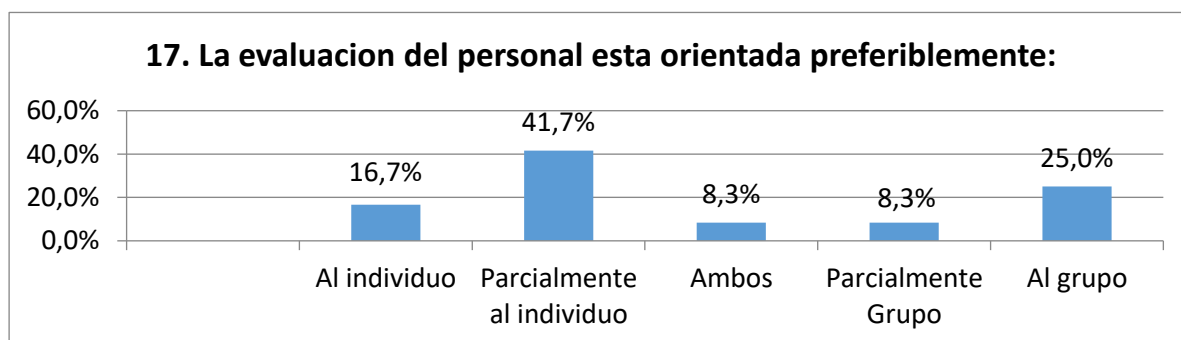
**Tabla 15.** Resultados existencia de sistemas formales de valoración de desempeño.

Los 12 encuestados respondieron a la siguiente pregunta; la empresa tiene sistemas de valoración del desempeño de las personas?: 41.7% (n: 5) parcialmente, 25.0% (n: 3) Totalmente cierto, 16.7% (n: 2) parcialmente cierto, 8.3% (n: 1) totalmente falso y el 8.3% (n: 1) Parcialmente falso. Lo evidenciado en la aplicación de las encuestas coincide con que la ESE no cuenta con un procedimiento escrito sobre evaluación de desempeño y esto es respaldado por el gerente y los coordinadores de talento humano en las entrevistas quienes manifiestan que la empresa no realiza medición de evaluación del desempeño. Lo anterior muestra que entre los entrevistados y los resultados arrojados por las encuestas y la lista de chequeo en la que se corrobora que el Hospital Marco Felipe no cuenta con procesos estandarizados de medición de desempeño en el área de talento humano.



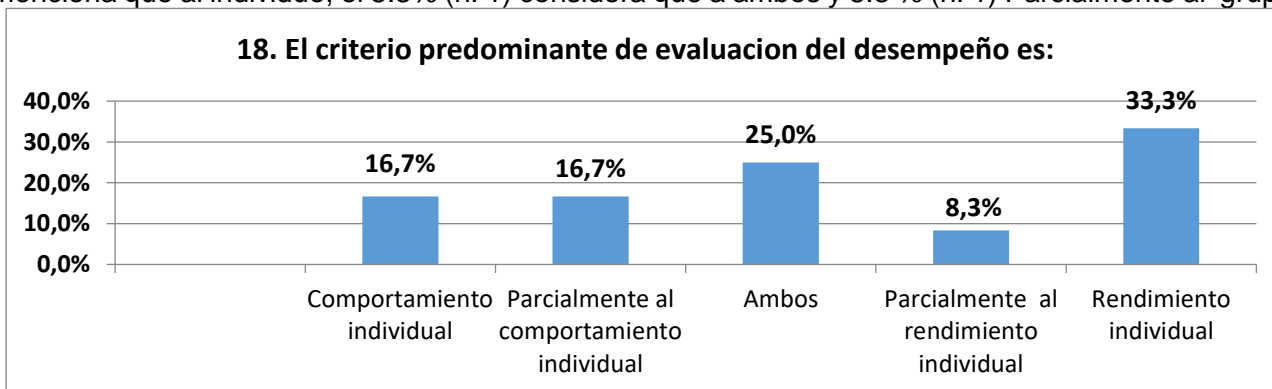
**Tabla 16.** Resultados medición de desempeño cuantificable.

Los 12 encuestados dieron las siguientes respuestas a la pregunta: El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables? 33.3% (n: 4) contesto parcialmente cierto, 25.0 % (n: 3) Totalmente cierto; el 16.7% (n: 2) contesto Parcialmente, el 16.7% (n: 2) Parcialmente Falso y el 8.3% (n: 1) Totalmente Falso. Estos resultados muestran una paradoja ya que en el hospital no existe un instrumento para la medición de desempeño, ni se encuentra estandarizado un procedimiento para ello, esto se evidencio en la aplicación de la lista de chequeo.



**Tabla 17.** Resultados evaluación del personal.

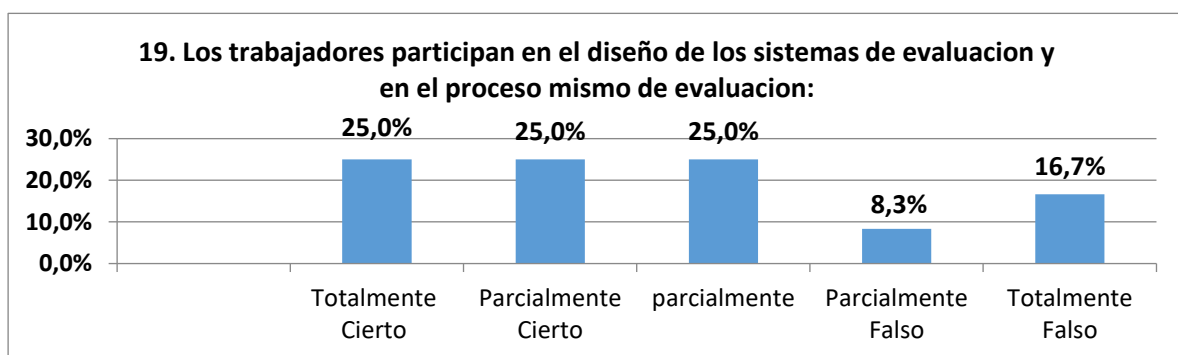
La grafica muestra que el 41.7 % (n: 5) de los 12 encuestados considera que la evaluación del personal está orientada Parcialmente al individuo, el 25.0% (n: 3) manifiesta que al grupo, el 16.7% (n: 2) menciona que al individuo, el 8.3% (n: 1) considera que a ambos y 8.3 % (n: 1) Parcialmente al grupo.



**Tabla 18.** Resultado criterio predominante de a evaluación de desempeño.

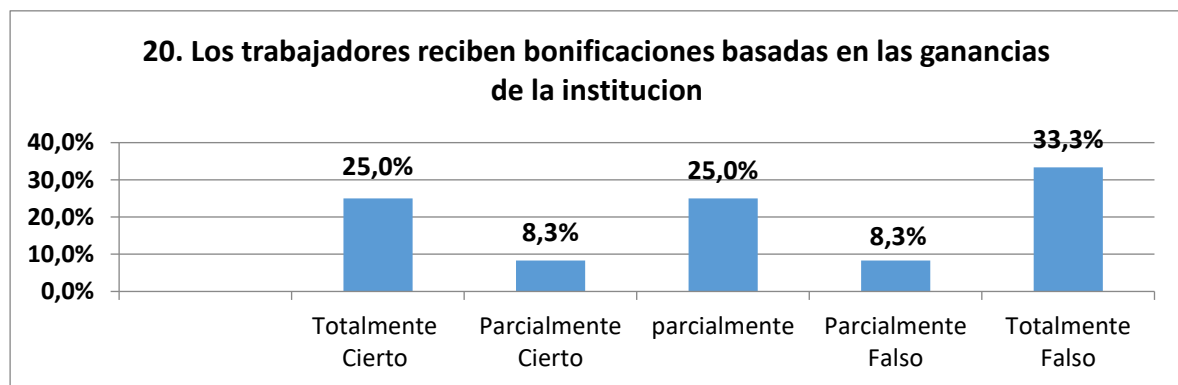
Con un porcentaje de 33.3 (n: 4) se presenta como criterio predominante de evaluación del desempeño el rendimiento individual, 25.0% (n: 3) Ambos, 16.7% (n: 1) parcialmente al rendimiento individual y el 16.7% (n: 2) comportamiento individual. Estos resultados se acoplan a las entrevistas

realizadas en las que se manifiesta que aunque no existe una medición del desempeño, se realiza una evaluación individual en el momento de la terminación de los contratos, para decidir si es viable o no renovarlo nuevamente.



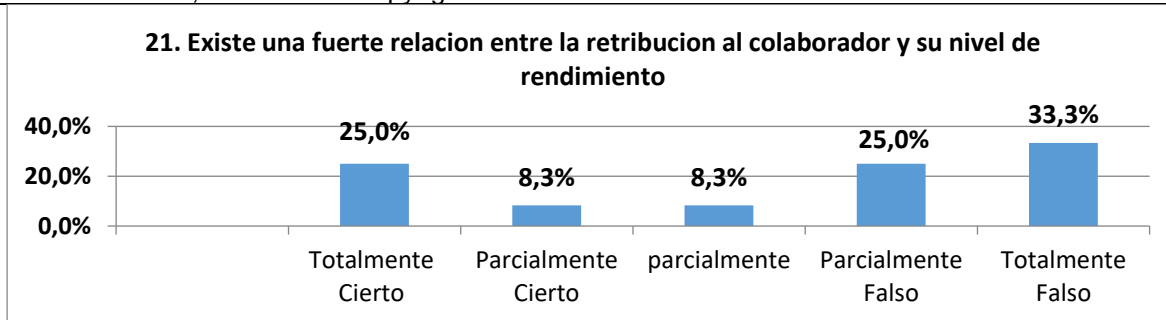
**Tabla 19.** Resultado de participación de los empleados en el diseño del sistema de evaluación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca, los 12 líderes de proceso contestaron a la pregunta ¿Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación?: 25.0% (n: 3) totalmente cierto, 25.0% (n: 3) parcialmente cierto, 25.0% (n: 3) parcialmente, 16.7% (n: 2) Totalmente falso 8.3% (n:1) Parcialmente Falso. Las respuestas de los líderes generan incongruencias con la evidenciada en con lo que se evidencio en las entrevistas dado que si no existe un proceso de medición del desempeño no es posible involucrar a los funcionarios en el diseño y proceso mismo de evaluación.



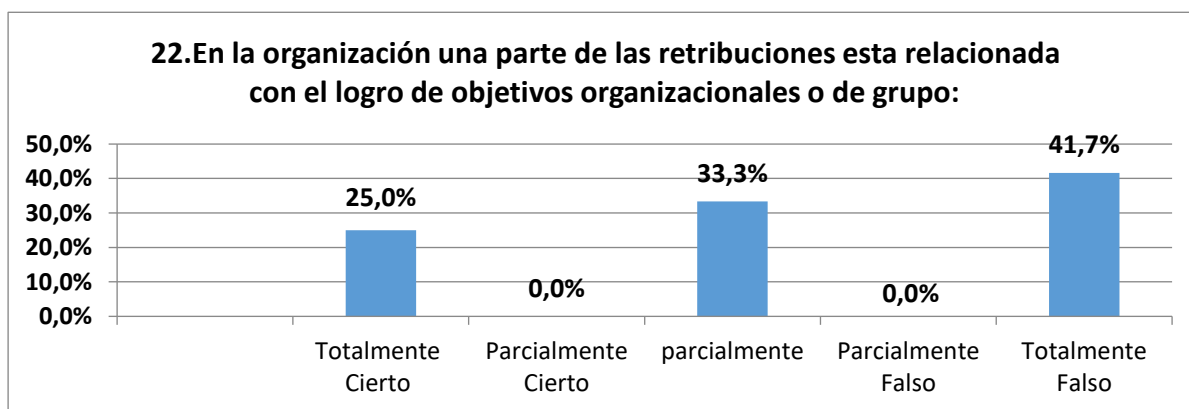
**Tabla 20.** Resultados obtención de bonificaciones por ganancias de la institución.

Se considera en un 33.3% (n: 4) totalmente falso que los funcionarios reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución, seguido por parcialmente 25.0% (n: 3), totalmente cierto con el 25.0% (n: 3) Parcialmente cierto 8.3% (n: 1) y parcialmente falso 8.3% (n: 1) El hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca, no existen incentivos económicos para los funcionarios, esto coincide con la información recopilada en las entrevistas en las que se mencionaron que no hay políticas para incentivos en la institución.



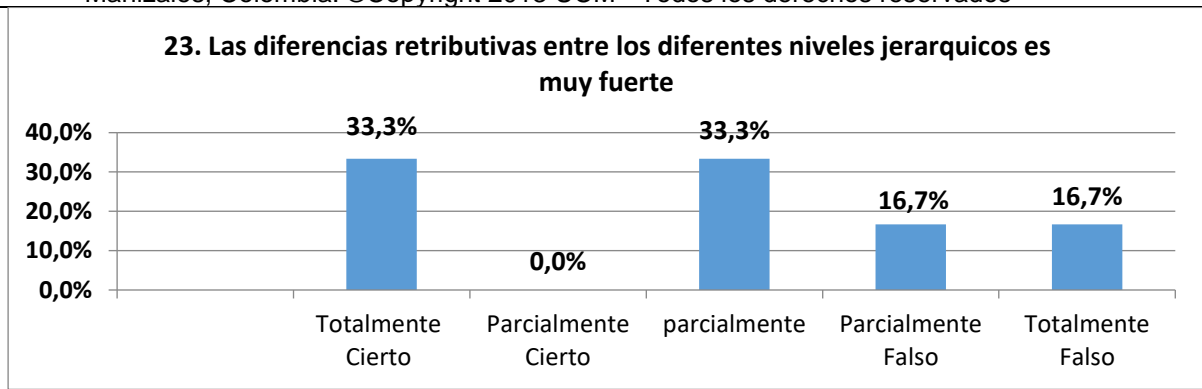
**Tabla 21.** Resultados relación entre retribución y nivel de rendimiento del empleado

De los 12 líderes de proceso encuestados 4 de ellos que corresponden al 33.3% contestaron que existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento Totalmente Falso, 3 más que representan el 25.0% argumentaron que esta afirmación es totalmente falsa, 3 personas que corresponden al 25.0% manifestaron que es parcialmente falso, 1 persona que corresponde al 8.3% refirió que es parcialmente cierto y 1 persona 8.3% afirma que es parcialmente. Este resultado se argumenta con lo que se evidenció en la entrevista donde no hay un proceso de implementado de premiación del rendimiento por medio de reconocimientos escritos a los empleados al personal, y en las listas de chequeo aplicadas no se evidencia documentado dentro de los procedimientos el plan de reconocimiento relacionado directamente al rendimiento laboral de los funcionarios.



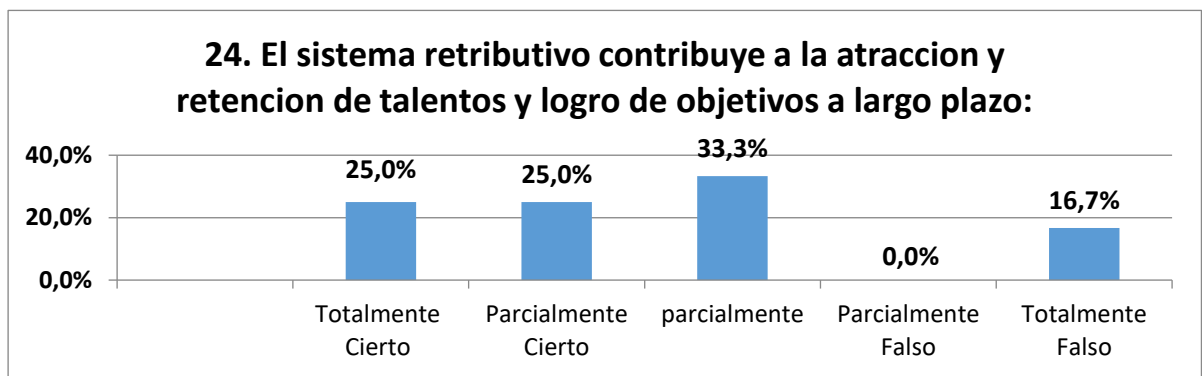
**Tabla 22.** Resultados retribuciones asociadas al logro de objetivos organizaciones o grupales.

El 41.7 % de los encuestados afirman que es totalmente falso que en el Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca una parte de las retribuciones esté relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo, el 33.3% argumenta que esta afirmación se cumple parcialmente, el 25.0% que es totalmente cierto. Las retribuciones que brinda la ESE se realizan como plan de bienestar laboral y reconocimiento a la labor individual más no grupal.



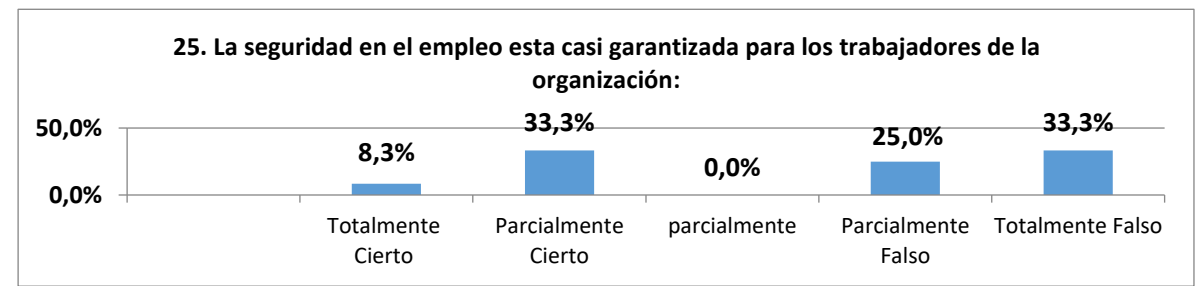
**Tabla 23.** Resultados de las diferencias retributivas en los niveles jerárquicos de la institución.

El 33.3 % de los líderes de proceso encuestados señalaron que es totalmente cierto que las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte, mientras que el otro 33.3% afirmó que es parcialmente, el 16.7% contestó que esta afirmación es parcialmente falsa y el 16.7% señaló que es totalmente falso. En las entrevistas aplicadas no se mencionaron la existencia de retribuciones diferenciales para los altos cargos dentro del hospital, la lista de chequeo muestra que no hay que no hay reconocimiento detallado.



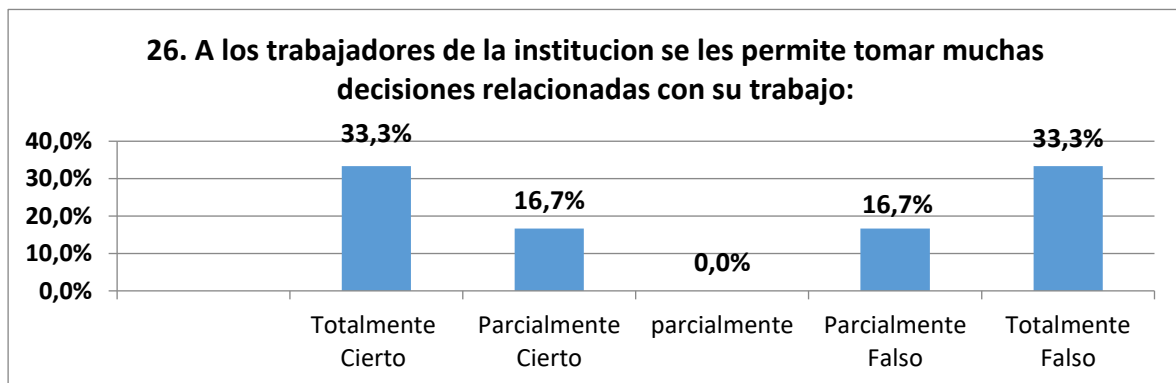
**Tabla 24.** Resultados del sistema retributivo: atracción, retención y logro de objetivos.

El 33.3 % (n: 4) de los colaboradores encuestados reconocen que parcialmente el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo, el 25.0% (n: 3) lo consideran parcialmente cierto, el 25.0% Totalmente Cierto y el 16.7% totalmente cierto. Esta grafica evidencia que los líderes de proceso consideran que el sistema retributivo actual de la ESE es suficiente para la retención o logro de los objetivos aunque los incentivos establecidos por el área de talento humano están direccionados a ello.



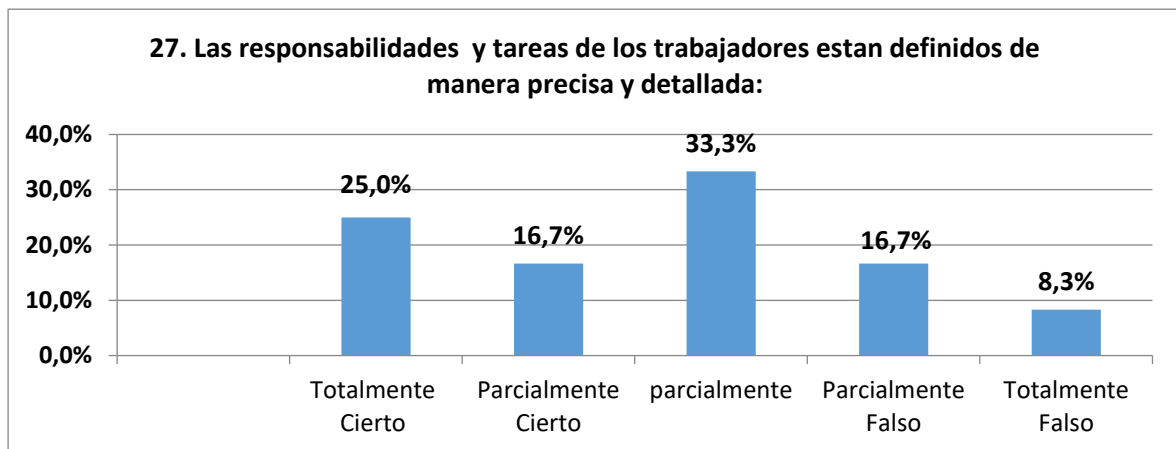
**Tabla 25.** Resultados seguridad de empleo.

El 33.3 % (n: 4) de los colaboradores del hospital consideran que es parcialmente cierto que la seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización; el 33.3% (n; 4) consideran que esta afirmación es totalmente falsa, el 25.0 % (n: 3) que es parcialmente falso; y el 8.3% (n: 1) afirma que es totalmente cierto. En las entrevistas se evidencia que el personal no conoce bien el tipo de contratación por la cual está regido, lo cual no le brinda una estabilidad laboral.



**Tabla 26.** Resultados toma de decisiones por parte de los empleados en su trabajo.

La gráfica muestra que 33.3% (n: 4) de los 12 encuestados piensa que es totalmente Cierto que a los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo; el 33.3 (n: 4) manifiestan que es totalmente falso, el 16.7% (n: 2) parcialmente cierto, mientras que el 16.7% (n: 2) refiere que es parcialmente falso. El recurso humano que labora en el hospital no cuenta con total autonomía en lo que respecta a sus puestos de trabajo, especialmente a lo referido con el manejo del presupuesto que está bajo la responsabilidad de la gerencia de la ESE, así como otras decisiones importantes del manejo del personal.



**Tabla 27.** Resultados definición y precisión de la responsabilidad y tareas desarrolladas por los empleados.

De los 12 colaboradores encuestados el 33.3% (n: 4) afirman que es parcialmente que las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada, el 25.0% (n: 3) manifiesta que esta afirmación es totalmente cierto; el 16.7% (n: 2) que es parcialmente cierto y el 16.7 % (n: 2) que es parcialmente falso, y el 8.3% dice que es totalmente Falso. En la

entrevista y listas de chequeo realizadas se evidencia que el área de talento humano del hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca tiene caracterizados los cargos de la planta con sus respectivas funciones.

Al realizar la caracterización del talento humano de la ESE Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca se precisó en el conocimiento de los procesos y como es el desempeño del área de talento humano en esta institución de salud, en cuanto a generación de conocimiento nos permitió tener bases sobre cómo debe ser el manejo del área de recursos humanos en los lugares que como administradores en salud tengamos a cargo, y con los resultados que este estudio arrojará propondremos acciones correctivas en los ítems que proyecten resultados poco satisfactorios los cuales expondremos ante el área de investigación y el área de recurso humano del hospital, para ser parte de ese mejoramiento continuo de la institución y así contribuir al cumplimiento de las metas propuestas por el mismo a nivel de recurso humano y de esta manera generar un buen impacto a nivel local (hospital) y a nivel municipal (usuarios del hospital).

Estas encuestas se realizaron en la segunda y tercera semana del mes de agosto del presente año la tabulación se llevó a cabo mediante el programa de Excel nos arrojó el porcentaje para cada una de las preguntas de la encuesta la información que se obtuvo se utilizó para determinar las respuestas con mayor incidencia. Finalmente se realizó una gráfica para describir la información obtenida.

Los resultados generados en esta investigación nos permiten observar que las organizaciones de salud tienen una importante necesidad de fomentar y gestionar el talento humano en salud, en el 2004 se realizó una investigación sobre los aportes de la gestión humana en las instituciones de salud cuyos hallazgos son bastantes similares a los encontrados; se evidencia una correcta documentación y políticas referentes al talento humano con labores administrativas bien definidas, pero a la hora de implementar estrategias y poner en marcha las políticas se presentan fuertes dificultades debido a que las instituciones públicas tienen incorrectas prácticas y manejo de recursos económicos, primando el interés particular sobre el colectivo. En el 2013 se analizó el desarrollo del talento humano priorizando y buscando estudiar esta área debido a que en las instituciones de salud su gestión está siendo abandonada al igual que la ESE que fue investigada, es importante determinar las debilidades, fortalezas y oportunidades para orientar un plan de mejoramiento que busque mejorar la productividad de la organización, la calidad de la atención de los usuarios y la potenciación del talento humano.

El talento humano es un componente esencial de las organizaciones, pero el desconocimiento de sus funciones y la falta de competencias por una inadecuada gestión llevan a que se presenten trabas en el funcionamiento de esta institución, resultados similares obtenidos en el 2014 en las ciudades de Barranquilla, Bucaramanga, Leticia, Medellín y Pasto que promueven el desarrollo de procesos sostenibles en el interior de la organización, es importante recalcar la labor humana en las organizaciones, un personal idóneo da garantías en la prestación de servicios de salud de las personas, familias y comunidades, conclusiones que se deben dar a conocer desde el observatorio en El Salvador llamado la estrategia sobre recursos humanos para el acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud.

### **7.1.2 Discusión Frente a otros Artículos:**

Los resultados generados en esta investigación nos permiten observar que las organizaciones de salud tienen una importante necesidad de fomentar y gestionar el talento



humano en salud, en el 2004 se realizó una investigación sobre los aportes de la gestión humana en las instituciones de salud cuyos hallazgos son bastantes similares a los encontrados; se evidencia una correcta documentación y políticas referentes al talento humano con labores administrativas bien definidas, pero a la hora de implementar estrategias y poner en marcha las políticas se presentan fuertes dificultades debido a que las instituciones públicas tienen incorrectas prácticas y manejo de recursos económicos, primando el interés particular sobre el colectivo. En el 2013 se analizó el desarrollo del talento humano priorizando y buscando estudiar esta área debido a que en las instituciones de salud su gestión está siendo abandonada al igual que la ESE que fue investigada, es importante determinar las debilidades, fortalezas y oportunidades para orientar un plan de mejoramiento que busque mejorar la productividad de la organización, la calidad de la atención de los usuarios y la potenciación del talento humano.

El talento humano es un componente esencial de las organizaciones, pero el desconocimiento de sus funciones y la falta de competencias por una inadecuada gestión llevan a que se presenten trabas en el funcionamiento de esta institución, resultados similares obtenidos en el 2014 en las ciudades de Barranquilla, Bucaramanga, Leticia, Medellín y Pasto que promueven el desarrollo de procesos sostenibles en el interior de la organización, es importante recalcar la labor humana en las organizaciones, un personal idóneo da garantías en la prestación de servicios de salud de las personas, familias y comunidades, conclusiones que se deben dar a conocer desde el observatorio en El Salvador llamado la estrategia sobre recursos humanos para el acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud.

## **8. Conclusiones y Recomendaciones**

### **8.1 Conclusiones**

- El ESE Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima cuenta con la existencia del área de talento humano, el cual está en cabeza de la Subgerencia Administrativa, pero cuyas labores son desempeñadas por el Técnico Operativo de Talento Humano.
- El área de talento humano de la organización está constituido por: el Técnico Operativo de Talento Humano y adicionalmente cuenta con el apoyo del pasante SENA.
- Los modelos de gestión de talento humano evidenciados en el Hospital Marco Felipe Afanador son El Modelo Ulrich el Experto en Administración o Administration Expert: debido a que la persona que desempeña este cargo está relacionada con el ámbito legal y de administración de empresas, se trata de un rol centrado en la gestión del personal, el pago de nóminas, la planificación de vacaciones, entre otros, además está encargada de revisar los cambios en los convenios y la legislación que involucre los contratos con el hospital.
- La estrategia de adaptación del Hospital Marco Felipe Afanador es la de Organizaciones reactivas (Reactores) de Raymond Miles y Charles Snow, debido a que “No presentan una estrategia genérica, reaccionan al entorno sin intentar dominarlo, su conducta es impredecible e inestable, y es prácticamente inviable establecer sistemas y estructuras consistentes”, estas características hacen que la

función del hospital sea poco efectiva, impactando y vulnerando los procesos de gestión y mejora de le empresa.

- La teoría adoptada por esta institución es la de la agencia ya que están identificados dos partes: el agente (el trabajador de recursos humanos) y el principal (la subgerencia); el principal el encargado de delegar funciones con autoridad y el agente quien las realiza.
- Las funciones del área de talento humano de esta organización son: reclutamiento, selección, inducción, formación del talento humano, evaluación del rendimiento, compensación y retención, pero existen dificultades en la función de inducción de los nuevos empleados, las metas a alcanzar y las capacitaciones que se dan para lograrlas, la motivación para desempeñar los trabajos y los incentivos que ofrece la compañía lo cual genera múltiples inconvenientes en el desempeño de los empleados.

## 8.2. Plan de Mejora

PROCESO	INDICADOR	METAS	ACCIONES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
<b>INDUCCION</b>	-Tipo de políticas y normativas de gestión de talento humano. -Ejecuciones de políticas y normativas de gestión de talento humano -Descripción de funciones de empleados. -Prácticas de gestión de talento humano.	Diseñar un Programa de inducción para el nuevo personal en relación al área asignada.	Realizar un protocolo de seguimiento y medición de las funciones	-Facilitar la integración con el área y el equipo de trabajo. -Realizar una presentación del nuevo vinculado a toda la empresa. -Facilitar a los nuevos empleados la información básica de la empresa	Gerencia y área de Recurso Humano	200.000
<b>SELECCION</b>	-Número de entrevistas. -Número de pruebas o test aplicados.	Mejorar el proceso de selección, rediseñando los procesos que se aplican a los candidatos	Implementar la entrevista verificación de datos y referencias, realizar una descripción integra del cargo (contratación, remuneración, funciones)	Aplicar pruebas y test de acuerdo con la vacante	Gerencia y Recurso Humano	200.000

<b>CAPACITACIÓN</b>	-Número de personas a las que se les ha realizado. - Número de capacitaciones ejecutadas	-Generar planes de desarrollo de personal en los que se encuentren incluidos los procesos de capacitación continua -Diseñar un plan de capacitación y perfeccionamiento laboral	-Crear un banco presupuestal para capacitación es. -Crear un buzón de ideas de los empleados y estratificar e inventariar las necesidades	-Identificar las habilidades y conocimientos de los Candidatos en el cargo. -Reuniones trimestrales para socialización de necesidades educativas y priorización de las mismas.	Área de Recursos Humanos	300.000
<b>RECLUTAMIENTO</b>	-Número de entrevistas. -Número de pruebas o test aplicados.	-Crear un modelo de reclutamiento y capacitaciones para proporcionar cargos adecuados al personal seleccionado	-Realizar una auditoría en las vacantes y mejorar la información de cada puesto -Crear un banco de hojas de vida de acuerdo a los perfiles Requeridos.	-Identificar las vacantes requeridas y la información del puesto de trabajo	Gerencia y Recurso Humano	450.000
<b>Total, Inversión Plan de Mejora</b>						1.150.000


**Tabla 8.** Plan de mejora, Fuente: Elaboración propia.



## CERTIFICACIÓN

Por medio de la presente la **E.S.E HOSPITAL MARCO FELIPE AFANADOR DE TOCAIMA** certifica que las estudiantes de la especialización de Administración en Salud de la Universidad Católica de Manizales realizaron la socialización del Proyecto que lleva por nombre Caracterización Del Proceso De Gestión De Talento Humano, adicionalmente hacen entrega del respectivo Plan de Mejora acorde a las No conformidades encontradas.

Dado en Tocaima el día 05 de Diciembre de 2019.

  
**ADIELA RODRIGUEZ CABENA**  
Talento Humano  
E.S.E Hospital Marco Felipe Afanador

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1: Juliao E., D., & Sánchez B., C., & Martínez D., D. (2014). Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia. Rev. univ. Empresa Colombia. 2014; 16(26): 281-299. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.11>
- 2: Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. México, D.F.: McGraw- Hill  
Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. México, D.F.: McGraw- Hill  
disponible en:  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- 3: Organización Panamericana de la Salud, Ontario y Canadá. Llamado a la acción de Toronto. Hacia una década de Recursos Humanos en Salud para las Américas. Toronto: Reunión regional de los observatorios de recursos humanos en salud. 2005. Disponible en: [http://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/ops\\_desafios\\_toronto\\_2005.pdf](http://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/ops_desafios_toronto_2005.pdf)
- 4: Juan Guillermo Saldarriaga Ríos Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. Rev elsevier.es [Internet]. January–March 2013 [citado 17 de marzo] 29(126): 110-117. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313700263>
- 5: Alejandra López Salazar, José Felipe Ojeda Hidalgo, Martha Ríos Manríquez La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso 2017 Rev de contabilidad [Internet]. January–June 2017, Pages 36-46 Volume 20, Issue 1 disponible en <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S113848911600011X>
- 6: Garzón, M. (2006). Aproximaciones a la gestión del conocimiento en las empresas colombianas. Revista universidad & empresa, 5(10), 232-256 disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187217412010.pdf>
- 7: Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. México, D.F.: McGraw- Hill  
Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. México, D.F.: McGraw- Hill  
disponible en:  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- 8: Barley, S. & Kunda, G. (1992). Estructura y diseño Vs. lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías racionales y normativas de control en el discurso gerencial. Tecnología administrativa, 9(20), 135-192 disponible en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19136/20082>
- 9: Juliao E., D., & Sánchez B., C., & Martínez D., D. (2014). Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia. Rev. univ. Empresa Colombia. 2014; 16(26): 281-299. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.11>

10: Salazar Estrada José Guadalupe, Guerrero Pupo Julio Cristóbal, Machado Rodríguez Yadira Bárbara, Cañedo Andalia Rubén. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED [Internet]. 2009 Oct [citado 2019 Mar 20] ; 20(4): 67-75. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es)

11: Georgiou, P. (1973). Diccionario de recursos humanos: organización y dirección. Madrid: Díaz de Santos. The goal paradigm and notes towards a counter paradigm. Administrative Science Quarterly, 291-310.

12: Organización Panamericana de la Salud, Ontario y Canadá. Llamado a la acción de Toronto. Hacia una década de Recursos Humanos en Salud para las Américas. Toronto: Reunión regional de los observatorios de recursos humanos en salud. 2005. Disponible en: [http://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/ops\\_desafios\\_toronto\\_2005.pdf](http://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/ops_desafios_toronto_2005.pdf)

13: Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. Estudios Gerenciales, 24(107), 137-159. : Colombia, Congreso de la República. Ley 1164 de 2007, Art. 1.

14: Larumbe Andueza, M Carmen; Hermoso de Mendoza Cantón, Juana. Gestión de recursos humanos por competencias. Rev. Rol enferm [Internet]. Mayo 2016 [citado 12 marzo] 39(5): 358-362. Disponible en: <http://portal.revistas.bvs.br/index.php?mfn=12332&about=access&lang=pt#>

15: Calderón Hernández, Gregorio, Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. Cuadernos de Administración [en línea] 2004, 17 (julio-diciembre) : [Fecha de consulta: 23 de junio de 2019] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502804>

16: Mejía-Giraldo, Armando, Bravo-Castillo, Mario, & Montoya-Serrano, Arturo. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. Ingeniería Industrial, 34(1), 2-11. Recuperado en 23 de junio de 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=es).

17: Gloria Molina-Marím, Tatiana Oquendo-Lozano, Sergio Rodríguez-Garzón, Nilton Montoya - Gómez, Celmira Vesga - Gómez, Nancy Lagos – Campos. Gestión del talento humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas, 2014. Rev. Gerenc. Polit. Salud [Internet]. Jun 2016 [citado 12 Feb]; 15(30): 108-125. Disponible en: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/gerepolsal/article/view/17157>

18: Ministerio de Salud de El Salvador, Observatorio de RH, módulo de medición de metas de RHS 2015. Disponible en: <http://rrhh.salud.gob.sv/node/4>

19: The OD Institute [Página de Internet]. AUTORES Y CONSULTORES CLAVES COMPORTAMIENTO y DESARROLLO ORGANIZACIONAL Miles, Raymond E. y Snow,

Charles, C. Disponible en: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/171-miles-raymond-e-y-snow-charles-c.html>

20: Carmen Cabello Medina, Manuel García Rodríguez, Andrés Jiménez Jiménez, José Ruíz Navarro, Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos un análisis empírico, Universidad Pablo de Olavide (Departamento de Organización de Empresas y Márketing) Universidad de Cádiz (Departamento de Organización de Empresas) 2015 [Citado 26 de abril]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/28081946\\_Tipologia\\_estrategica\\_de\\_Miles\\_y\\_Snow\\_y\\_factores\\_competitivos\\_un\\_analisis\\_empirico](https://www.researchgate.net/publication/28081946_Tipologia_estrategica_de_Miles_y_Snow_y_factores_competitivos_un_analisis_empirico)

21: Jesús Manuel Rodríguez Pérez, CONFIGURACIONES ESTRATÉGICAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: UNA REVISIÓN DE LA TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW. España: Universidad De Oviedo Departamento de administración de empresas y contabilidad; 2001, P. 2-21 [Citado 25 de abril]. Disponible en: [https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewirxZrgvhAhVopVkkHbkeDBgQFjABegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fecono.uniovi.es%2Fc%2Fdocument\\_library%2Fget\\_file%3Fuuid%3D58b3dfb4-b120-4e74-a1c15709c9e2e09c%26groupid%3D746637&usq=AOvVaw3hAPN7ALqCHK5dIPOkBj58](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewirxZrgvhAhVopVkkHbkeDBgQFjABegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fecono.uniovi.es%2Fc%2Fdocument_library%2Fget_file%3Fuuid%3D58b3dfb4-b120-4e74-a1c15709c9e2e09c%26groupid%3D746637&usq=AOvVaw3hAPN7ALqCHK5dIPOkBj58)

22: Organización Internacional del Trabajo [Internet]. ¿Qué es competencia laboral? [Citado 2019 Oct 12]. Disponible en: <http://www.oitcinterfor.org/página-libro/1-¿qué-competencia-laboral>

23: López Parra Natalia, TALENTO HUMANO SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Colombia: Repositorio Universidad Militar; 2010, p 2-8 [citado 2019 Oct 12]. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10054/LopezParraNatalia2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

24: Becerra Gálvez Mayeline, Campos Ahumad Francisca, EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS Y SUS APORTES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Chile: Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales, 2012, p 5-14 [citado 2019 Oct 12]. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>

25: BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales [Internet]. La Teoría de recursos y capacidades [citado 2019 Oct 12]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/658/TEORIA%20DE%20RECURSOS%20Y%20CAPACIDADES.htm>

26: Sánchez Peñaflo Sandra, Herrera Avilés Margarita. Teoría de los Recursos y

Capacidades. Rev. Unimilitar [Internet]. Diciembre 2005 [citado 2019 Oct 12] p 2-8.  
Disponible en: <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/2216/2710>

27: Calvo Giraldo Omaira. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES Y LAS REGIONES: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA. Rev. Facultad de Ciencias Económicas Y Administrativas Universidad de Nariño [Internet]. Mayo 2018 [citado 2019 Oct 12] Vol. XIX No. 1 p 140-163. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v19n1/2539-0554-tend-19-01-00140.pdf>

28: Pulido Riveros María Bibiana. ESTRATEGIA y MODELOS ESTRATEGICOS: APROXIMACION DESDE LA TEORIA. Colombia: Universidad Externado de Colombia, p 9-14 [citado 2019 Oct 14]. Disponible en: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=18&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiG\\_eSj16HIAhUHyFkKHQbeChMQFjAReqQICBAC&url=http%3A%2F%2Frevistas.uexternado.edu.co%2Findex.php%2Fsotavento%2Farticle%2FviewFile%2F1611%2F1450&usg=AOvVaw1QroSng5U-WXNsLsuOEU3Q](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=18&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiG_eSj16HIAhUHyFkKHQbeChMQFjAReqQICBAC&url=http%3A%2F%2Frevistas.uexternado.edu.co%2Findex.php%2Fsotavento%2Farticle%2FviewFile%2F1611%2F1450&usg=AOvVaw1QroSng5U-WXNsLsuOEU3Q)

29: Cobo Carlos Eduardo. El Comportamiento Humano. Colombia: Universidad del Valle, Cuadernos de Administración [Internet]. Junio 2003, p 115-128 [citado 2019 Oct 14]. Disponible en: [http://fayol.univalle.edu.co/Publicaciones/pagina%20web/Articulos/29-Cuadernos de Administracion \(Junio-2003\)/29-\(05\) El comportamiento humano \(Carlos Eduardo Cobo\).pdf](http://fayol.univalle.edu.co/Publicaciones/pagina%20web/Articulos/29-Cuadernos%20de%20Administracion%20(Junio-2003)/29-(05)%20El%20comportamiento%20humano%20(Carlos%20Eduardo%20Cobo).pdf)

30: Marcelo Arnold, Francisco Osorio. Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. Chile: Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales [Internet]. [citado 2019 Oct 14]. Disponible en: <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frprinci.htm>

31: Gorbaneff Yuri. Teoría de la agencia y sus aplicaciones en el mercado. Rev. INNOVAR Ciencias administrativas y sociales. [Internet]. Diciembre 2001. [citado 2019 Oct 14]. No. 18 p 37-39. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/26749/1/24403-85489-1-PB.pdf>

32: Universidad técnica de Cotopaxi. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. 2011, p. 7-22. Disponible en: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>

33: Jorge Sánchez Henríquez, Viviana Calderón Calderón. Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Rev. Científica Pensamiento y Gestión.[Internet]. Ene – Jun 2012. [citado 2019



Oct 14]. 1657-6276 (32). Disponible en:  
en:<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>

34: Gonzales Miranda Diego René. Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Rev. Universidad EAFIT. [Internet]. Agosto 2009 [citado 2019 Oct 14]. Vol. 45. No. 156. 2009. pp. 45-72. Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=14&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi4s-vj9qPIAhVD2FkKHR-aD2MQFjANegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Fpublicaciones.eafit.edu.co%2Findex.php%2Frevista-universidad-eafit%2Farticle%2Fdownload%2F4%2F4%2F&usq=AOvVaw2GvZfG6wlsrx3UMLoqO2Wc>

35: Universidad técnica de Cotopaxi. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. 2011, p. 7-22. Disponible en: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>

36: observatorio talento humano en salud OTHS en Colombia guía metodológica 2015 ministerio de salud disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/Guia-observatorio-talento-humano-Salud-oths.pdf>

37: Silvina Uviz D & Agostino. LA GESTION DEL TALENTO EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO. Argentina: Universidad De Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas; 2008, p. 43-44 [Citado 24 de abril]. Disponible en: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1125\\_UvizDAgostinoS.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1125_UvizDAgostinoS.pdf)

38: Yenith Paola Méndez Leal, Cesar David Buitrago Maldonado. La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile. Colombia: Universidad Jorge Tadeo Lozano; 2011, p. 6-9 [Citado 24 de abril]. Disponible en: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3996/La%20Gestión%20Del%20Talento%20Humano%20Desde%20La%20Atracción,%20Retención%20Y%20Sostenimiento%20Dentro%20De%20Las%20Organizaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

39: Silvina Uviz D & Agostino. LA GESTION DEL TALENTO EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO. Argentina: Universidad De Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas; 2008, p. 43-44 [Citado 24 de abril]. Disponible en: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1125\\_UvizDAgostinoS.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1125_UvizDAgostinoS.pdf)

40: Organización Internacional del Trabajo [Internet]. Adopción: Ginebra, 92ª reunión CIT [17 junio 2004; 23 de abril 2019]. Disponible en: [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTUMENT\\_ID:312533](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTUMENT_ID:312533)

- 41: Colombia, Congreso de la República. Ley 1164 de 2007, Art. 1.
- 42: Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación [Internet]. Bogotá- Colombia: [19 julio 2010; 23 de abril 2019]. Disponible en: [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_col\\_con3674.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_col_con3674.pdf)
- 43: Ministerio de trabajo [Internet]. Colombia: [07 junio; 23 de abril 2019]. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>
- 44: Ministerio de trabajo [Internet]. Colombia: [07 junio; 23 de abril 2019]. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>
- 45: Hospital Marco Felipe Afanador. Tocaima Cundinamarca; 10 julio 2018. Disponible en: <http://www.hmfa-tocaima-cundinamarca.gov.co/>
- 45: Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
47. Lopez Guelgua Viky, Ceron Montilla Reiner, Importancia y características de la gestión del talento humano en las medianas y grandes empresas de la ciudad de pasto, San Juan de Pasto; año 2013. Disponible en: <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/89632.pdf>