

CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA Y  
FUNCIONAL DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL  
HOSPITAL DEPARTAMENTAL MARÍA INMACULADA E.S.E.

DINA NAIDU ROJAS ROJAS  
GLORIA PIEDAD MARLES GOMEZ  
MARIA ALEJANDRA CABRERA CEDEÑO  
MAYERLY TATIANA CARVAJAL MARTINEZ

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

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar a Dios, a toda nuestra familia y amigos por su gran apoyo en este tiempo, a los docentes y directivos de la UCM por brindarnos la oportunidad de ser parte de esta institución y hacer cumplir este logro en nuestra vida profesional. Igualmente a los colaboradores y directivos del Hospital Departamental María Inmaculada E.S.E, quienes nos otorgaron de su tiempo para la realización de este proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

### AGRADECIMIENTOS

Pág.

2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	6
3. INTRODUCCIÓN.....	7
4. OBJETIVOS.....	8
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
5. REFERENTE TEÓRICO.....	9
5.1 MARCO TEÓRICO.....	9
5.1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
5.1.2. RESEÑA HISTÓRICA.....	10
5.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	10
5.1.4. CARTA ORGÁNICA INSTITUCIONAL.....	13
5.1.5. RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS.....	16
5.1.6. NIVELES ORGANIZACIONALES DE AUTORIDAD.....	16
5.1.7. TEORÍAS Y MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	17
5.1.7.1 Modelo por Competencia.....	18
5.1.7.2 Modelo Gestión de conocimiento.....	19
5.1.7.3 Modelo Estratégicos.....	19
5.1.7.4 Teoría de recursos y capacidades.....	20
5.1.7.5 Teoría del comportamiento.....	20
5.1.7.6 Teoría de los sistemas cibernéticos.....	21
5.1.7.7 Teoría de agencia.....	21
6. METODOLOGIA.....	24
6.1. ENFOQUE.....	24
6.1.1. DISEÑO.....	24
6.1.2. POBLACION OBJETO.....	24
6.2 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	25

6.2.1 INSTRUMENTOS.....	25
6.2.2 PLAN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	25
6.2.3 PLAN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	26
6.2.4 COMPONENTE ÉTICO E IMPACTOS ESPERADOS A PARTIR DEL USO DEL CONOCIMIENTO.....	26
7. RESULTADOS O DISCUSIÓN.....	27
7.1. PRACTICAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO.....	27
7.2. PRACTICAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO HOSPITAL MARIA INMACULADA DE DEPARTAMENTAL FLORENCIA – CAQUETA.....	33
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
8.1. CONCLUSIONES.....	54
8.2. RECOMENDACIONES.....	54
9. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	55
10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS.....	57

## TABLAS Y GRAFICOS

Grafica No. 1 Modelos de 4 roles y 16 responsabilidades.....	12
Grafica No. 2 Niveles organizacionales.....	17
Grafica No. 3 Misión cultura y proyecto de empresa.....	20
Grafica No. 4 Teoría del comportamiento.....	22-23
Grafica No. 5 Mapa de procesos HDMI.....	24
Grafica No. 6 Normativas Especificas del GTH.....	27
Grafica No. 7 Documento con la política de GTH.....	28
Grafica No. 8 Existe Documento con la descripción de procedimientos.....	29
Grafica No. 9 Maneja el área GTH, formato con los siguientes indicadores.....	30
Grafica No. 10 Existe Documento con la caracterización de proceso GTH.....	31
Grafica No. 11 La necesidad de cubrir una vacante.....	33
Grafica No. 12 Perfiles de conocimiento y habilidades.....	34
Grafica No. 13 El tipo de vinculación.....	34
Grafica No. 14 Contratos.....	35
Grafica No. 15 El sistema de reclutamiento de personal.....	35
Grafica No. 16 Los programas de capacitación .....	36
Grafica No. 17 Posibilidad de capacitación anualmente.....	37
Grafica No. 18 Planes de capacitación para lograr aumento productividad.....	37
Grafica No. 19 Orientación de los planes de capacitación.....	38
Grafica No. 20 Preferencia de los planes de capacitación.....	39
Grafica No. 21 La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal.....	39
Grafica No. 22 Se ofrecen programas de desarrollo .....	40
Grafica No. 23 Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera.....	41
Grafica No. 24 El criterio fundamental para decidir promociones movimiento personal.....	42
Grafica No. 25 La Empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño..	43
Grafica No. 26 El desempeño medido normalmente por resultados objetivos cuantificables.....	43
Grafica No. 27 El criterio predominante de evaluación de desempeño.....	45
Grafica No. 28 Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso del mismo evaluación.....	45
Grafica No. 29 Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución .....	46
Grafica No. 30 Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento.....	46
Grafica No.31 En la organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de los objetivos organizacionales.....	47
Grafica No. 32 Las diferencias retributivas entre los niveles jerárquicos es muy fuerte.....	48



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

**2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

Título: CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA,  
ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO DEL HOSPITAL DEPARTAMENTAL MARÍA  
INMACULADA E.S.E.

Investigador Principal: Lina Patricia Muñoz

Coinvestigador

Dedicación: TC TP MT

Coinvestigador

Dedicación: TC TP MT

Coinvestigador

Dedicación: TC TP MT

Asistente de Investigación  
Dina Naidu Rojas Rojas  
María Alejandra Cabrera Cedeño  
Mayerly Tatiana Carvajal Martínez  
Gloria Piedad Marles Gómez

Trabajo de Grado  
Semillero

Asistente de Investigación

Trabajo de Grado  
Semillero

Línea de Investigación: Gestión de calidad

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

Programa de Posgrado al que se articula:

Especialización en Administración de la Salud

Lugar de Ejecución del Proyecto:

Ciudad: Florencia

Departamento: Caquetá

Duración del Proyecto (períodos académicos): II SEMESTRE

### 3. INTRODUCCIÓN

La investigación se realizó teniendo en cuenta la estructura organizacional del Hospital Departamental María Inmaculada ESE, de la ciudad de Florencia durante el periodo de diciembre de 2018 al segundo semestre de 2019, debido a la importancia del proceso de gestión de talento humano para el cumplimiento de los objetivos misionales de las organizaciones.

Esta investigación pretendió describir la estructura organizacional del área de gestión del talento humano, identificando modelos de gestión, los procesos administrativos y las funciones del área de gestión de talento humano de la ESE.

Lo anterior, nos llevó a reconocer el talento humano como el pilar de la organización y esto generó una excelente oportunidad para los colaboradores, en la que se viera reflejada en la prestación del servicio.

La población objeto para el estudio es el talento humano ubicado dentro de mapa de procesos, en el macro proceso de apoyo, que se desprende desde la gerencia y que lleve más de un año laborando en el Hospital Departamental María Inmaculada ESE.

Es una investigación que se basó en un componente cualitativo y cuantitativo, donde se aplicaron los instrumentos de entrevistas, encuestas y una lista de chequeo desde el gerente, Director de talento humano y los líderes de proceso con algunos funcionarios con el fin de compilar la información necesaria para alcanzar los objetivos de la presente.

De igual manera, esta investigación se basó en las diferentes teorías organizacionales de Henry Fayol, Elton Mayo, Dave Ulrich y Chiavenato entre otros, los cuales con su aporte fortalecen la elaboración de este proyecto de investigación brindándonos herramientas indispensables para la aplicación de la teoría.

## 4. OBJETIVOS

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Caracterizar el proceso de Gestión del talento humano en el Hospital Departamental María Inmaculada ESE, de la ciudad de Florencia durante el periodo de diciembre de 2018 a marzo de 2019.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir la estructura organizacional del área de gestión del talento humano del Hospital Departamental María Inmaculada, del sector salud de 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 de talento humano en las instituciones participantes en el estudio.



## 5. REFERENTE TEÓRICO

### 5.1 MARCO TEÓRICO

#### 5.1.1 Antecedentes de la Investigación

Según Castañeda et al.<sup>1</sup>, en su proyecto de investigación sobre el aprovechamiento del talento humano, en el cual concluyeron que una de las mejores maneras de aprovechar el personal en las organizaciones es fortaleciendo el liderazgo y el trabajo en equipo, generando optimización en el proceso e identificaron las debilidades que existían en estos aspectos, ocasionando cambios en la organización como creación de políticas institucionales reconociendo al talento humano como la parte fundamental. Lo anterior, es muy importante ya que si el personal de las organizaciones es considerado pilar fundamental de estas sus fortalezas se ven reflejadas en el cumplimiento misional.

No obstante, Hernández, Carolina de Pilar Rojas et al.<sup>2</sup>, en su trabajo de grado sobre la caracterización de la estructura organizativa administrativa y funcional, realizó diferentes entrevistas al personal administrativo y asistencial que trabajaba más de un año en la institución, donde se concluyó que no tenían una contratación continua, capacitación, sin evaluaciones de desempeño, cero incentivos donde realizaron diferentes recomendaciones. De acuerdo a lo anterior, es importante resaltar que se debe llevar un seguimiento estricto de las funciones del personal, donde se evalúe el conocimiento, trabajo en equipo, comportamiento en la organización, pero igualmente se busque una mejora continua reconociendo sus falencias e incentivando sus fortalezas.

De igual manera Corrales Sánchez Ángela Paola et al.<sup>3</sup>, realizaron un análisis al área de gestión de talento humano en algunas organizaciones del sector turístico de la ciudad de Manizales en el año 2015, donde se evidenció falencias en los procesos de talento humano, ya que se evalúa el desempeño de los colaboradores pero no se les brinda oportunidad de ascenso, no tienen el personal como el pilar de la organización y no dejan que este participe en la planeación estratégica, que los involucra en la proyección organizacional. Nuevamente es importante resaltar la importancia del talento humano en la organización, generando espacios de participación institucional y proyección

de calidad de vida de acuerdo a sus habilidades y fortalezas que han coadyuvado al cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **5.1.2 Reseña histórica.**

Durante más de medio siglo <sup>4 (p1)</sup>, el Hospital María Inmaculada, ha hecho grandes aportes al bienestar y salud de los caqueteños, su historia comienza el 17 de Diciembre 1941, siendo Presidente de la República el Dr. Eduardo Santos Motejo y Ministro de Hacienda y Crédito Público, el Dr. Carlos Lleras Restrepo, se expidió la ley 148/1941, de 17 de Diciembre, en la cual se dio la construcción de un hospital civil para Florencia. La construcción se llevó a cabo en 1943, pero su inauguración fue hasta el año 1945. Desde este año, las hermanas de la comunidad Siervas del Santísimo de la Caridad, empezaron a prestar sus servicios al centro asistencial.

El Hospital María Inmaculada ha enfrentado grandes crisis sanitarias como el paludismo en el año de 1970, en la que se perdieron muchas vidas.

En el año 1980, el Ministerio de Salud asignó la práctica del internado a la Facultad de Medicina de la Universidad del Rosario, pero en el año 1990 se replanteó esta asignación y le fue asignada a la Universidad Sur Colombiana por su cercanía.

El Hospital María Inmaculada inició su remodelación y ampliación en el año 1973, pero no fue sino hasta el año 1983, cuando se empezó la remodelación y aplicación de dicha entidad debido a la ayuda de entes gubernamentales, con una proyección al año 2000.

En 1994, el Hospital María Inmaculada fue inscrito como un organismo de Segundo Nivel de atención y la Asamblea Departamental, mediante Ordenanza 014/1994, de 5 de Agosto, lo definió como una “Empresa Social del Estado”.

### **5.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**

Según Thompson<sup>5</sup>, “el crear una buena estrategia y sobre todo aplicarla con éxito en todas las áreas de la organización, muestra la confiabilidad que ha desarrollado la gerencia en sus operaciones.” Sin embargo, una buena

estrategia combinada con una buena ejecución no va a garantizar que la empresa tenga problemas no previstos. La esencia de hacer una buena estrategia es construir una organización capaz de generar resultados acertados al desafiar problemas, potentes competidores, una imprudente demora o costos sorpresas.

Es importante resaltar cómo a través del tiempo la humanidad ha desarrollado diferentes actividades y tareas donde se evidencia la participación de grupos de personas, los cuales requirieron organizarse para llevar a cabo una tarea de acuerdo a las necesidades de la comunidad.

Es por eso que el ser humano evidenció la necesidad de conocer y transformar la interacción y supervivencia mediante el trabajo, por lo cual requirió agrupar personas y articulación entre ellas. La división del trabajo se organizó en diferentes funciones según la necesidad de identificar los roles de quienes determinan las diferentes actividades, es por eso que cada persona desarrolla sus habilidades de acuerdo al paso del tiempo y experiencia.

A raíz de estos cambios, se originaron conflictos en la relación patrón-trabajador, el clima laboral afectaba las condiciones de salud física, mental y los factores de trabajo repercuten en la productividad. Por tal motivo, las primeras oficinas de talento humano <sup>5</sup> se denominaron secretarías de bienestar ya que se empezaron a generar actividades que llevaron a compensar estos factores que se presentaron en la época.

Para Dave Ulrich<sup>6</sup> estudiar cómo las organizaciones pueden desarrollar capacidades de liderazgo, velocidad, aprendizaje, responsabilidad y talento, mediante el aprovechamiento de los recursos humanos, y busca la alineación entre estrategias, capacidades de organizacionales, prácticas y competencias de recursos humanos y resultados, tanto de los clientes como de los inversionistas.

Es así como diseño el modelo de los 4 roles y 16 responsabilidades de RRHH de Dave Ulrich, con el cual se busca que el rol de gestión de talento humano sea fundamental para acompañar el crecimiento de la Organización en un ambiente laboral favorable y que potencie espacios de desarrollo para los clientes internos.

**Grafica No. 1 Modelos de 4 roles y 16 responsabilidades**



De igual forma Beer realiza un aporte muy valioso en la construcción de cuatro políticas que comprenden cuatro áreas, con las mismas denominaciones, en las cuales abarca todas las actividades claves de la gestión del talento humano, es así como la relación con la organización y la dirección del capital humano debe ir ligada para llegar al desarrollo de las capacidades de una organización y a la consecución de sus objetivos.

Es así como el propone medir los resultados con las 4 C<sup>7</sup>:

- **Compromiso:** es la obligación que se ha contraído a una palabra ya dada.
- **Competencia:** Es el conjunto de habilidades, conocimientos, comportamientos, concepciones, valores enmarcados dentro del paradigma empresarial.
- **Congruencia:** Es la relación y coherente entre la relación de varias cosas.
- **Costos eficaces:** es una técnica de evaluación de propuestas, que nos inciden a tomar decisiones de algún tipo, por naturaleza inherente a toda acción humana.

Sin embargo, Aguilera Martínez et al <sup>8</sup>, considera que la administración del talento humano es lo más arduo, debido que la alta gerencia destina sus esfuerzos en primer lugar a otros asuntos, antes de centrar su atención en la fuerza laboral, sin tener en cuenta que esta es el primer eslabón que requiere la organización para la ejecución de su estrategia.

Toda empresa debe garantizar un buen clima laboral y con esto se obtiene el éxito de la empresa, teniendo en cuenta las habilidades y capacidades para lograr la eficiencia y la competitividad. Ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hace parte de la gestión del talento humano, puesto que el desarrollo de las estrategias de responsabilidad de una empresa va más allá de cumplir con el compromiso legal y voluntario adquirido con los trabajadores.

Las áreas de Gestión del Talento Humano en la implementación de la estrategia y el logro de los objetivos propuestos por una empresa, dentro de estos, las acciones estratégicas orientadas a la retención de sus mejores empleados en cualquiera de los campos de actividades económicas. Las empresas se han convencido que la retención estratégica de los empleados, requiere de su atención prioritaria así como lo es su mercadotecnia y sus ventas, siendo este uno de los objetivos más trascendentales en la nueva era de la Gestión del Talento Humano.

#### **5.1.4 CARTA ORGÁNICA INSTITUCIONAL**

De acuerdo a Emily Tello et al<sup>9</sup>, Henry Fayol (1841 - 1925), quien fue el representante de esta teoría y se fundamentó en los 6 grupos de funciones básicas para el desarrollo de una empresa y que cada una corresponde a las capacidades de las personas; las funciones básicas son técnica, comerciales, financiera, seguridad, contable y administrativa.

Fayol definió 14 principios de la administración los cuales son:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación de los intereses individuales al bien común
- Remuneración del personal
- Iniciativa
- Espíritu de equipo

- Iniciativa
- Espíritu de equipo

Las funciones de la gestión del talento humano son múltiples, por lo tanto es necesario que los gerentes den un buen trato a sus funcionarios para que sean promotores de la eficacia organizacional

Esta visión de la organización busca obtener reglas y principios para el logro de la mayor eficiencia organizativa.

Algunos de esos principios clásicos o reglas más importantes y conocidos son los siguientes:

- Principio de la Unidad de Mando: Ninguna persona debe tener más de un jefe. Es decir, cada uno debe saber a quién debe responder como superior. Correlativamente, cada jefe debe saber quiénes dependen de él.
- Principio del Alcance del Control: Ningún jefe debe tener mando directo sobre un número de subordinados mayor que el compatible con una supervisión efectiva. Existen dificultades de toda índole, no sólo técnicas sino también físicas, para que un jefe pueda desempeñar a fondo sus funciones de jefatura sobre más personas que las que real y efectivamente pueda dirigir.
- Principio de la Homogeneidad Operativa: Las actividades de la empresa se llevan a cabo mediante funciones. Los que desarrollan funciones para lograr los resultados planeados son los jefes. Y, como en las orquestas, cada jefe debe tocar el instrumento que corresponde a su especialidad. No se puede ejecutar una partitura con el violín y los platillos al mismo tiempo. Ningún jefe puede desempeñar funciones heterogéneas. Por consiguiente, un buen principio de estructura es que las operaciones de cada jefe y cada departamento sean homogéneas y no lo contrario.
- Principio de la Delegación Efectiva: Si el arte de la gerencia consiste en lograr que otros trabajen para uno, (no que hagan el trabajo que a uno le corresponde, sino que efectúen el trabajo que se les encomienda),

llegamos a la conclusión que el cuarto principio de estructura es que para que la delegación de funciones sea efectiva; debe comprender una autoridad compatible con las funciones y responsabilidades que se delegan.

A continuación se relacionan los principales tipos de estructura formal<sup>10</sup>:

- Organización Funcional: Consiste en realizar una división de funciones adecuada garantizando que a cada área de la Organización se le delegue una serie de actividades específicas.
- Organización Divisional: Este tipo de organizaciones se encuentran divididas por áreas funcionales las cuales tienen cierta autonomía para la toma de decisiones. Este tipo de organización cuenta con un director por cada área que comparten los procesos transversales.
- Organización Matricial: Departamentalización por proyecto, en este tipo de organización existe la creación de divisiones temporales con una finalidad clara, se encuentra establecida una jerarquía, no existe mando del coordinador del proyecto sobre los colaboradores del mismo, pero este si injerencia sobre todos los procesos que influyen en la consecución de su resultado.
- La Burocracia Mecánica y Profesional: Es un sistema formal con una organización jerárquica y con normas, funciones y cargos claramente establecidos que permite el crecimiento del funcionario siempre y cuando evidencie resultados.
- Adhocracia: Es un modelo de organización orientado a las empresas con actividades complejas que requieren de un recurso humano experto en diferentes disciplinas del conocimiento.

### **5.1.5 RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS**

El departamento de Gestión Humana<sup>10</sup> se ha convertido en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral que perdure en todos los niveles de la organización. Por tal razón el

departamento de Gestión Humana debe garantizar que en el proceso de incorporación, se contrate personal idóneo y capaz de aportar a la ejecución de la estrategia definida por la empresa.

Los programas de formación y entrenamiento del personal es otra de las funciones del departamento de Gestión Humana, ya que al desarrollar actividades orientadas al bienestar de los colaboradores generan un ambiente de estabilidad emocional de los trabajadores y su núcleo familiar, además de integrar políticas basadas en los aspectos legales requeridos en salud ocupacional y seguridad industrial, generando una cultura de auto cuidado, evitando así accidentes y situaciones lamentables.

Tres elementos se conjugan para dar una nueva perspectiva de lo humano en la organización: primero, el reconocimiento del saber como fuente importante en la generación de riqueza; segundo, la valoración de los activos intangibles que se encuentran en las personas como elemento básico en la formulación de estrategias empresariales que lleven a las organizaciones a ser más competitivas, y tercero, el surgimiento de una nueva teoría de la estrategia, que reconoce el papel de los recursos y las capacidades internas de las empresas en su competitividad.

Es así como el talento humano en una institución constituye un valioso potencial para el sistema de salud, ya que por medio de su conocimiento, habilidades y destrezas permiten que se cumplan los objetivos de una entidad; el Hospital María Inmaculada realiza una buena selección de hojas de vida para que cada profesional ocupe el cargo pertinente.

La estructura organizacional<sup>11</sup> es el punto clave para gerenciar una institución de salud, puesto que ahí se ven reflejados las líneas de mando, las áreas o departamentos con el fin de alcanzar los objetivos de una institución.

#### **5.1.6 NIVELES ORGANIZACIONALES DE AUTORIDAD**

Chiavenato identifica tres niveles organizacionales<sup>12</sup>:

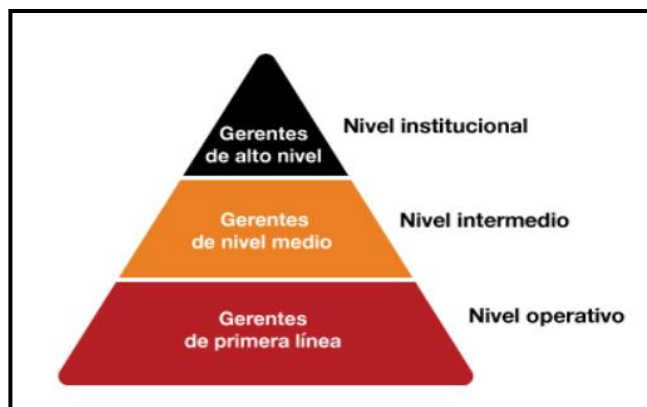
- Nivel Institucional, gerencial o de conducción: Es el más alto, debe cumplir con todas las funciones del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Por ejemplo en este nivel se realizará la planeación



estratégica con la correspondiente definición de los objetivos estratégicos y acciones a ser consensuadas y coordinadas con el nivel intermedio.

- Nivel Intermedio: Articula el nivel gerencial con el operativo. También suele denominarse mandos medios, y está integrado por los responsables de las distintas áreas o sectores de la Organización.
- Nivel Operativo: Corresponde al nivel más bajo de la organización, designado también nivel supervisión o gerencia de primera línea. Los que se encuentran en este nivel reciben distintas denominaciones: capataces, jefes, supervisores, encargados, etc.

**Grafica No. 2 Niveles organizacionales**



### **5.1.7 TEORÍAS Y MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

La atención<sup>13</sup> de la ciencias administrativas a la práctica gerencial del talento humano se ejecuta mediante las teorías organizacionales, es allí donde se debe tener en cuenta cada momento para gestionar el talento humano, es por eso que se debe observar y entender las actitudes humanas y saber cómo estas actitudes pueden favorecer o perjudicar a las organizaciones. Algunas de las actitudes que más se analizan en la actualidad son: la percepción, la conducta motivada, la necesidad de involucramiento y el nivel de productividad de la persona.

De acuerdo a lo anterior es posible encontrar diferentes teorías y modelos que se ajustan a la gerencia del talento humano.

#### **5.1.7.1 Modelo por competencia:**

De acuerdo a este modelo, se puede decir que los conocimientos, habilidades y actitudes traducidas en comportamientos individuales son las denominadas competencias que deben tener, desarrollar y adquirir las personas en el mundo de hoy. Por lo cual las competencias son:

- Comportamientos observables y medibles.
- Relación causal entre el comportamiento y un desempeño exitoso.
- A medida que se desarrollan las competencias, el comportamiento se convierte en superior e inimitable.

Según Spencer y Spencer<sup>14</sup>, existen cinco principales tipos de competencias (Allen,2004) Motivación:

Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.

- Características: Físicas o respuestas consistentes a situaciones o información.
- Concepto propio o de uno mismo: Actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Habilidad: Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Estos autores, introdujeron el Modelo del Iceberg, en el cual dividen las competencias en dos grandes grupos, las fáciles de desarrollar como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles, como el concepto de sí mismo, actitudes y la personalidad en sí misma.

### **5.1.7.2 Modelo gestión de conocimiento:**

Podemos definir que la gestión del conocimiento anexa diferentes maneras de prácticas profesionales en las temáticas del saber; el conocimiento se debe ver como patrimonio y fortaleza, es así cómo se transforma en un elemento indispensable en la empresa y lograr la innovación.

Hernández López Marcos<sup>15</sup>, magíster en Gerencia del Recurso Humano, propone cinco aspectos que se deben tener en cuenta para que la aplicación de la gestión del conocimiento en una organización que sea realmente efectiva:

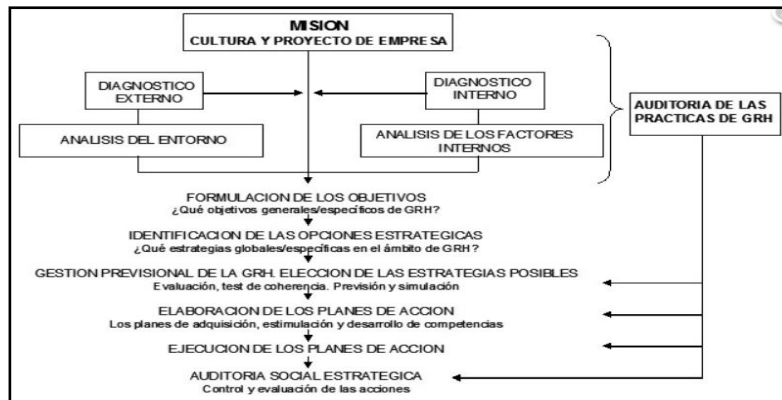
1. Crear, delimitar, compartir y poner en práctica una visión compartida y de equipo.
2. Evaluar la cultura organizacional, entendida ésta como un conjunto de valores y creencias que se hacen visibles mediante manifestaciones de tipo simbólico, conductual, estructural y material.
3. Analizar la capacidad de aprendizaje de la organización.
4. Eliminar las barreras que obstaculizan el cambio, que se pueden evidenciar en la creencia y valores de la cultura organizacional.
5. Compartir y discernir lo aprendido, siendo la capacitación la mejor alternativa para lograr este fin.

### **5.1.7.3 Modelo estratégico**

El modelo estratégico de la gestión del talento humano es un conjunto que ha evolucionado con el paso del tiempo, encontrando respuesta a las metas que se transan en la Organización.

En este sentido, Valle et. Al.<sup>16</sup>, entienden a la gestión estratégica de recursos humanos como “la última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de recursos humanos, la cual defiende un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma”.

### Grafica No. 3 Misión cultura y proyecto de empresa



Fuente: Elaboración Propia basada en Besseyre horts (1990) *Gestión estratégica de los recursos humanos*, Editorial Deusto, España

#### 5.1.7.4 Teoría de recursos y capacidades

Esta teoría se enfoca en el análisis de los aspectos más relevantes de la empresa y retoma el estudio de los recursos como definición del comportamiento competitivo de la Organización.

Es así como Fong<sup>17</sup>, señala que la teoría de recursos y capacidades se enfoca en la empresa, y plantea que los beneficios extraordinarios de la compañía se basan en las rentas generadas por los recursos esencialmente valiosos que tienen bajo su control. De esta manera, la estrategia es una búsqueda constante de beneficios y su mantenimiento.

#### 5.1.7.5 Teoría del comportamiento

Elton Mayo define que los efectos psicológicos que producen las condiciones físicas y personales en el trabajo pueden estar condicionados a la producción y rendimiento en el área.

Es así como Mayo indica que el buen líder debe brindar a sus trabajadores

motivación, participación, trabajo en equipo, compromiso de tal manera que aumente la motivación y sentido cooperativo.

#### **5.1.7.6 Teoría de los sistemas cibernéticos**

Surgió a través del enfoque que centra la búsqueda de un sistema de recursos humanos que permita implementar estrategias para gerenciar la Organización.

Wright y McMahan<sup>18</sup> mencionan 2 modelos:

- El que establece dos grandes responsabilidades: Gerencia de las aptitudes y gerencia del comportamiento
- Las prácticas pueden ser combinadas de tres tipos de sistemas de control: control del comportamiento, control de outputs (evaluación y sistemas de recompensa basados en resultados) y control de input.

#### **5.1.7.7 Teoría de agencia**

Estas teorías<sup>19</sup> parten de los supuestos habituales en economía sobre la conducta humana, que asume al individuo como ser racional (aunque con una racionalidad limitada) y con autointerés, esto es, lo considera maximizador de su bienestar o utilidad individual. Este individuo vive en un entorno que requiere interactuar con otros, para lo que necesita información, que es un recurso costoso y escaso.

Por lo tanto, el papel de las prácticas de los recursos humanos es medir dichas contribuciones y recompensar su desempeño, y de esta manera alinear el comportamiento de la persona con los fines estratégicos.

#### Grafica No. 4 Teoría del comportamiento




#### RECLUTAMIENTO

Es la fase en la cual se trata de convocar funcionarios potenciales a la organización e incluye el brindar información sobre las oportunidades de empleo que ofrece la organización, de tal manera que las personas que llenen los requisitos se interesen por su posible vinculación.

El proceso de selección es un sistema de clasificación, comparación y toma de decisión para el que debemos tener en cuenta dos aspectos importantes:

- 1- Obtención de la información
- 2- Elección de la técnicas de elección



#### COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Robbins 1996 Indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto de trabajo son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensa ¿equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen la personalidad –puesto por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto, en el desempeño del empleo implica el comportamiento de satisfacción, productividad, ausentismo y rotación.(17)

De acuerdo a lo anterior se puede definir que en la Organización deben ganar ambas partes, el trabajador por recibir su compensación y la Organización por garantizar la mano de obra.

## INDUCCIÓN

La inducción o capacitación al nuevo trabajador es importante que la organización la garantice, con el fin de brindar conocimientos de sus funciones y facilitar la adaptación del nuevo empleado y así garantizar estabilidad laboral y emocional. (18)

La inducción comprende el desarrollo de las siguientes actividades:

1. Preparar a los trabajadores en las tareas del cargo
2. Crear espacios de desarrollo del talento humano permitiendo que se puedan desempeñar en diferentes áreas.
3. Influenciar positivamente en la actitud de los funcionarios frente a su trabajo y compañeros
4. Sensibilizar al personal frente a las nuevas directrices de la Organización.

## RETENCIÓN

Estudios recientes realizados por McKinsey, el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo a nivel mundial. Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo.

Es por eso que la Organización debe diseñar la clave de retención de sus trabajadores, garantizando su seguridad social, incentivos, vacaciones, integraciones, ascensos, etc. Todas las actividades que generen descanso y liberación de estrés o carga laboral.

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1 ENFOQUE

Nuestra investigación se diseñó para analizar la caracterización del proceso de Gestión del talento humano en el Hospital Departamental María Inmaculada ESE, de la ciudad de Florencia durante el periodo de diciembre de 2018 a junio de 2019, esta investigación fue mixta ya que permite una gran ampliación de verificación del talento humano.

Este proceso tiene un componente cuantitativo, este se realizó mediante encuestas al líder de proceso y equipo de trabajo, así como a los líderes de las demás áreas involucradas, y otro componente que cualitativo, el cual será aplicado mediante entrevista y las listas de chequeo al gerente, líder y equipo de trabajo de talento humano.

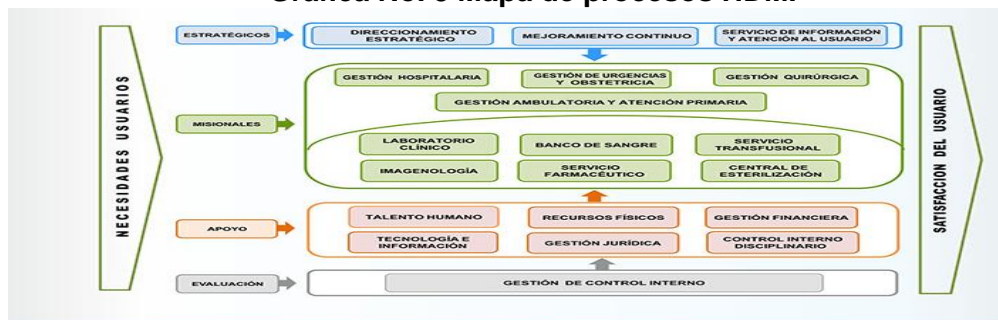
#### 6.1.1 DISEÑO

Esta investigación es de tipo descriptiva, para los resultados se utilizaron los instrumentos (encuestas, entrevista, lista de chequeo), los cuales permiten la identificación de caracterización del proceso de talento humano.

#### 6.1.2 POBLACIÓN OBJETO

La población de estudio correspondió al talento humano ubicada dentro de mapa de procesos, en el macro proceso de apoyo, pero en el organigrama la jerarquía se desprende desde la gerencia y que lleve más de un año laborando en el Hospital Departamental María Inmaculada ESE.

Grafica No. 5 Mapa de procesos HDM I



Mapa de procesos del Hospital Departamental María Inmaculada Empresa Social de Estado ESE



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

### **6.2.1 INSTRUMENTOS:**

- **REVISIÓN DOCUMENTAL:** Para analizar los manuales de procesos y procedimientos, políticas de gestión del talento humano, lineamientos, funciones y perfiles de talento humano.
- **ENCUESTA y LISTA DE CHEQUEO:** 12 líderes de otras áreas y al líder de GTH, para identificar las prácticas o funciones que desarrolla el área de GTH en la institución.
- **ENTREVISTA:** A un líder de gestión de talento humano con el fin de conocer las funciones, prácticas, proyección y nivel de autonomía, relación con otras dependencias de la organización y gestión del área de GTH.

### **6.2.2 PLAN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:**

Se aplicó el instrumento para la revisión documental a la Directora de Talento Humano junto al consentimiento informado para proyecto de investigación.

Se realizó una encuesta tipo líker que estaba conformada por 6 componentes de las funciones de talento humano: 1. Selección de personal; 2. Capacitación –entrenamiento y desarrollo. 3. Evaluación del talento-oportunidades de carrera. 4. Evaluación de desempeño-valoración del personal. 5. Compensación. 6. Otros aspectos de la gestión del talento humano. Cada uno de 5 preguntas el cual la persona encuestada llevaba un criterio para calificar de 1 a 5 de acuerdo a la mejor afirmación de la ESE Hospital Departamental María Inmaculada. Este instrumento se aplicó a 13 líderes en tres visitas a la institución ya que disponíamos del tiempo de cada uno.

La lista de chequeo de manual de procesos y procedimientos se les aplicó a los 13 líderes encuestados, la cual contenía lo siguiente: Normativas específicas GTH, políticas, descripción de los procedimientos, indicadores, caracterización del proceso GTH.

La entrevista se le realizó a la Directora Talento Humano, la cual estaba compuesta por 21 preguntas todas relacionadas con el proceso de GTH de la ESE.

La información recolectada se realizó con ayuda de grabación de la entrevista a la Directora de Talento Humano y se pasó a un documento escrito.

Se adjuntan los instrumentos de recolección utilizados en la presente investigación.

### **6.2.3 PLAN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Las encuestas fueron tabuladas en un documento Excel. Se realizó un cuadro por pregunta, que contenía la respuesta de los 13 líderes encuestados, luego se calculó el porcentaje de cada una de las respuestas de acuerdo al número de encuestados y por último se realizó la respectiva gráfica-torta donde se evidencia la proporcionalidad.

La lista de chequeo se tabulo en Excel, se realizó la respectiva gráfica y análisis correspondiente a cada ítem de contenido.

La entrevista fue escuchada nuevamente con ayuda de las grabaciones y pasadas a un documento escrito.

Es de aclarar, que la información recolectada mediante los instrumentos descritos se analizó de acuerdo a la estructura de la ESE.

### **6.2.4 COMPONENTE ÉTICO E IMPACTOS ESPERADOS A PARTIR DEL USO DEL CONOCIMIENTO**

La población que se tuvo como muestra son 13 líderes de proceso del Hospital Departamental María Inmaculada, se utilizó lista de chequeo, entrevista y encuesta.

De igual manera, se les dio a conocer antes de la aplicación del instrumento el consentimiento informado para proyecto de investigación donde se aclara la confidencialidad de los datos entregados por cada uno, donde se compromete a no divulgar, usar o explotar la información.

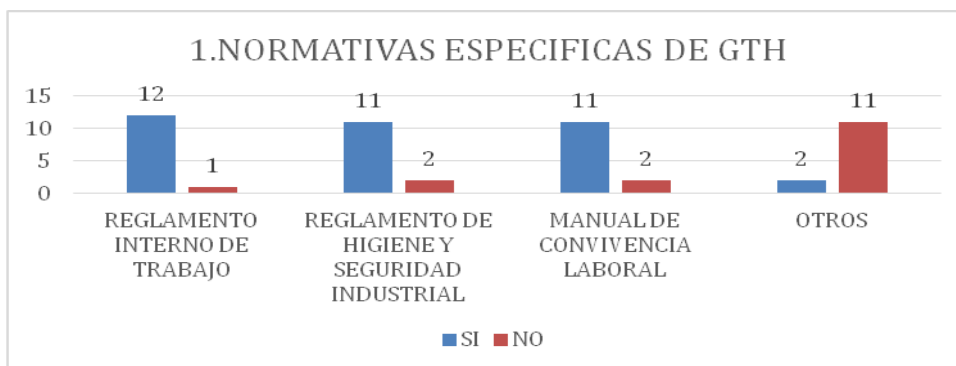
## 7. RESULTADOS O DISCUSIÓN

Se realizó la caracterización del talento humano del Hospital María Inmaculada E.S.E, en la ciudad de Florencia, durante el periodo diciembre de 2018 a marzo de 2019, en la cual se nota la adherencia que hay a todos los protocolos existentes en la institución por parte de los trabajadores, igualmente cuando hay funcionarios nuevos se hacen capacitación e inducción de todos los procesos con el fin de que conozcan a fondo los procesos de la institución.

Para establecer el cumplimiento de los objetivos trazados de este proyecto de Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional del área de Gestión del Talento Humano del Hospital Departamental María Inmaculada E.S.E. se han analizado los resultados mediante encuestas realizadas al líder del proceso y los líderes relacionados con esta que nos han permitido adquirir información para describir la estructura organizacional, identificar los modelos de gestión y los procesos administrativos liderados por el área de gestión del talento humano perteneciente al sector salud de ámbito público como son las normativas específicas, políticas, descripción de los procedimientos, indicadores, caracterización del proceso en el ejercicio de su labor.

### 7.1. PRACTICAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

**Grafica No. 6 Normativas Específicas del GTH**

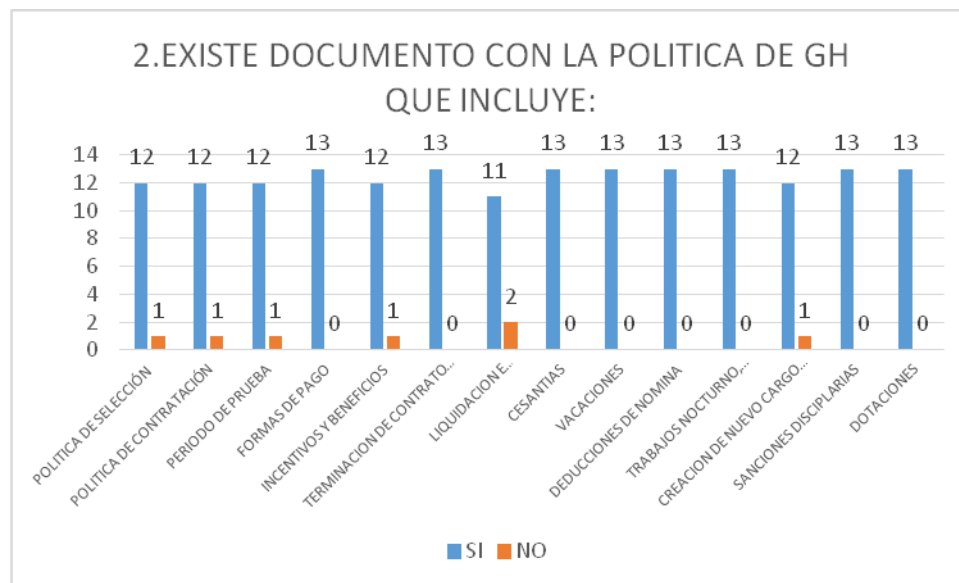


Fuente: Elaboración Propia.

En el ítem 1 acerca de las normativas específicas de GTH, la pregunta número uno de los 13 funcionarios encuestados 12 de ellos, consideran que conocen el

reglamento interno de trabajo, en la pregunta número 2, 11 funcionarios respondieron que conocen el reglamento de higiene y seguridad industrial, en la pregunta número 3, 11 funcionarios respondieron que conocen el manual de convivencia laboral, en la pregunta número 4, 11 funcionarios respondieron otros que refieren a inducción y re inducción de funciones, manual de protección radiológica, lo que no da a entender que la mayorías de los funcionarios encuestados conocen la normativas de gestión de talento humano.

**Grafica No. 7 Documento con la política de GTH**

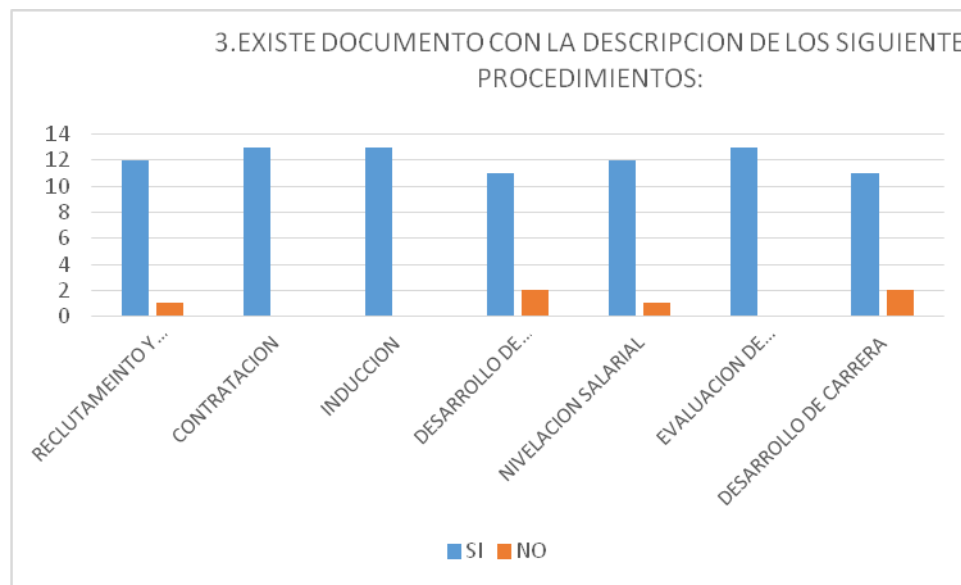


Fuente: Elaboración Propia.

En el ítem 2, acerca de si existe documento con la política de GH que incluya: de los 13 funcionarios encuestados en la pregunta número 1, 12 funcionarios respondieron que conocen la política de selección, en la pregunta número 2, 12 funcionarios respondieron que conocen la política de contratación, en la pregunta número 3, 12 funcionarios respondieron que conocen el período de prueba, en la pregunta número 4, 13 funcionarios respondieron que conocen las formas de pago, en la pregunta número 5, 12 funcionarios respondieron que conocen los incentivos y beneficios, en la pregunta número 6, 13 funcionarios respondieron que conocen la terminación de contrato, en la pregunta número 7, 11 funcionarios respondieron que conocen la liquidación e indemnizaciones, en la pregunta número 8, 13 funcionarios respondieron que conocen las cesantías, en la pregunta número 9, 13 funcionarios respondieron que conocen acerca de las vacaciones, en la pregunta número 10, 13

funcionarios respondieron que conocen las deducciones de nómina, en la pregunta 11, 13 funcionarios respondieron que conocen el trabajo nocturno, en la pregunta número 12, 12 funcionarios respondieron que conocen la creación de nuevos cargos, en la pregunta número 13, 13 funcionarios respondieron que conocen las sanciones disciplinarias, en la pregunta número 14, 13 funcionarios respondieron que conocen acerca de las dotaciones, lo que nos da a entender que los líderes de los procesos si conocen acerca de la política de gestión de talento humano.

**Grafica No. 8 Existe Documento con la descripción de procedimientos**

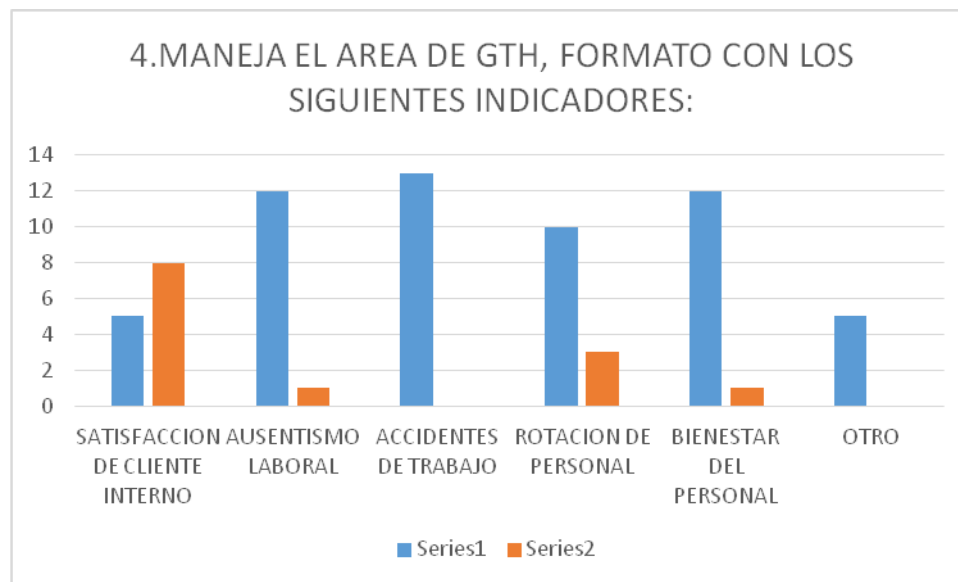


Fuente: Elaboración Propia.

En el ítem 3 acerca de si existe documento con la descripción de los siguientes procedimientos, de los 13 funcionarios encuestados en la pregunta número 1, 12 funcionarios refieren que conocen el reclutamiento y selección en el hospital, en la pregunta número 2, 13 funcionarios respondieron que conocen el proceso de contratación, en la pregunta número 3, 13 funcionarios respondieron que conocen el proceso de inducción, en la pregunta número 4, 12 funcionarios respondieron que conocen el desarrollo del personal, en la pregunta número 5, 13 funcionarios respondieron que conocen la nivelación salarial, en la pregunta número 6, 13 funcionarios respondieron que conocen la evaluación de desempeño, en la pregunta número 7, 11 funcionarios respondieron que conocen el desarrollo de la carrera, por

lo cual no da a entender que la mayoría de los líderes de proceso conocen acerca de los documentos para los procedimientos.

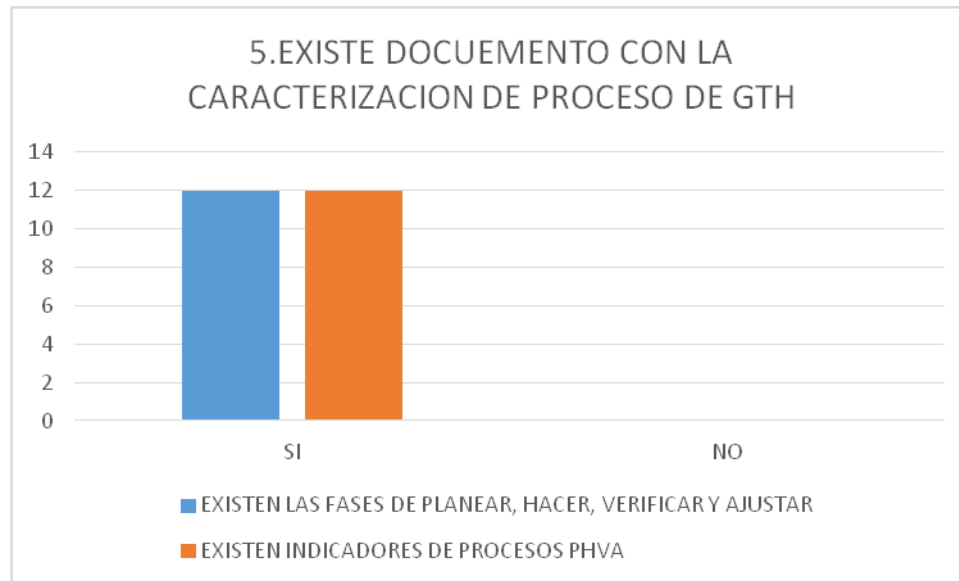
**Grafica No. 9 Maneja el área GTH, formato con los siguientes indicadores**



Fuente: Elaboración Propia.

En el ítem número 4 acerca de si se maneja en el área de GTH, formato con los siguientes indicadores, de los 13 funcionarios encuestados, en la pregunta número 1, 8 funcionarios respondieron que conocen la satisfacción del cliente, en la pregunta número 2, 12 funcionarios respondieron que conocen acerca del ausentismo laboral, en la pregunta número 3, 13 funcionarios respondieron que conocen los accidentes de trabajo, en la pregunta número 4, 10 funcionarios respondieron que conocen la rotación del personal, en la pregunta número 5, 12 funcionarios respondieron que conocen el bienestar del personal, por tal motivos vemos que a los líderes de los procesos aún les falta conocer acerca de los formatos de indicadores.

**Grafica No. 10 Existe Documento con la caracterización de proceso GTH**



En el ítem número 5, acerca de si existe un documento para la caracterización del proceso de GTH, en la pregunta número 1, 12 funcionarios respondieron que conocen las fases de planear, hacer, verificar y ajustar, en la pregunta número 2, 12 funcionarios respondieron que conocen los indicadores del proceso PHVA, lo que nos da a entender que la mayoría de los funcionarios conocen los procesos de PHVA.

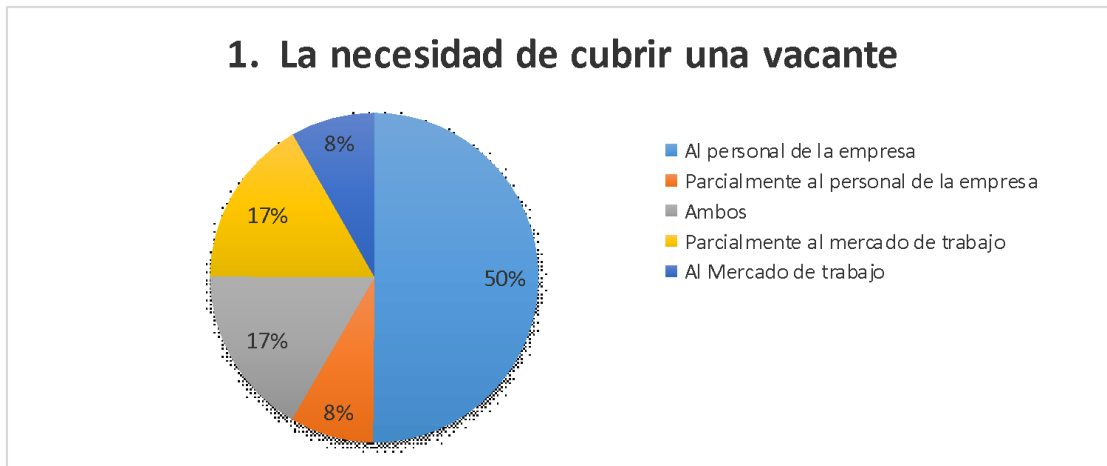
TABLA DE INFORMACIÓN				
		SI	N O	%
<b>NORMATIVAS ESPECÍFICAS DE GTH</b>	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	12	1	
	REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL		2	
	MANUAL DE CONVIVENCIA LABORAL		2	
	OTROS		11	
<b>EXISTE DOCUMENTO CON LA POLÍTICA DE GTH QUE INCLUYE</b>	POLÍTICA DE SELECCIÓN	12	1	
	POLÍTICA DE CONTRATACIÓN	12	1	
	PERIODO DE PRUEBA	12	1	
	FORMAS DE PAGO	12	1	
	INCENTIVOS Y BENEFICIOS	13	0	
	TERMINACIÓN DE CONTRATO DE TRABAJO	12	1	
	LIQUIDACIÓN E INDEMNIZACIONES	11	2	
	CESANTÍAS	13	0	
	VACACIONES	13	0	
	DEDUCCIONES DE NÓMINA	13	0	
	TRABAJOS NOCTURNO, DOMINICAL, FESTIVO Y HORAS EXTRAS	13	0	
	CREACIÓN DE NUEVO CARGO EN LA EMPRESA	12	1	
	SANCIONES DISCIPLINARIAS	13	0	
<b>EXISTE DOCUMENTO CON LA DESCRIPCIÓN DE LOS SIGUIENTES PROCEDIMIENTOS:</b>	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	12	1	
	CONTRATACIÓN		0	
	INDUCCIÓN		0	
	DESARROLLO DE PERSONAL		2	
	NIVELACIÓN SALARIAL		1	
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		0	
	DESARROLLO DE CARRERA		2	
<b>MANEJA EL ÁREA DE GTH, FORMATO CON LOS SIGUIENTES INDICADORES:</b>	SATISFACCION DE CLIENTE INTERNO	5	8	
	AUSENTISMO LABORAL	12	1	
	ACCIDENTES DE TRABAJO	13	0	
	ROTACIÓN DE PERSONAL	10	3	
	BIENESTAR DEL PERSONAL	12	1	
	OTRO	5	8	
<b>EXISTE DOCUMENTO CON LA CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE GTH</b>	EXISTEN LAS FASES DE PLANEAR, HACER, VERIFICAR Y AJUSTAR	12	1	
	EXISTEN INDICADORES DE PROCESO DE PHVA	12	1	

Fuente: Encuesta líderes de proceso Gestión del Talento Humano Hospital Departamental María Inmaculada.



## 7.2 PRACTICAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO – HOSPITAL DEPARTAMENTAL MARIA INMACULADA DE FLORENCIA – CAQUETÁ

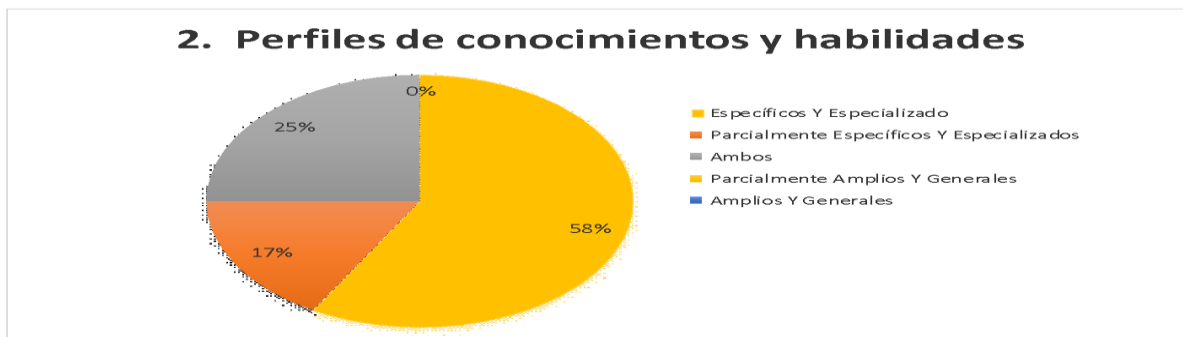
**Grafica No. 11 La necesidad de cubrir una vacante**



*Fuente:Elaboración Propia.*

En el ítem 1 sobre la necesidad de cubrir una vacante, la pregunta número el 50% consideran que se debe tener en cuenta al personal de la empresa, el 8% parcialmente al personal de la empresa, el 17% ambos, el 17% parcialmente al mercado de trabajo y el 8% al mercado de trabajo, por lo cual la mayoría de los líderes de los procesos están de acuerdo que se deben tener en cuenta primero al personal de la empresa.

**Grafica No. 12 Perfiles de conocimiento y habilidades**

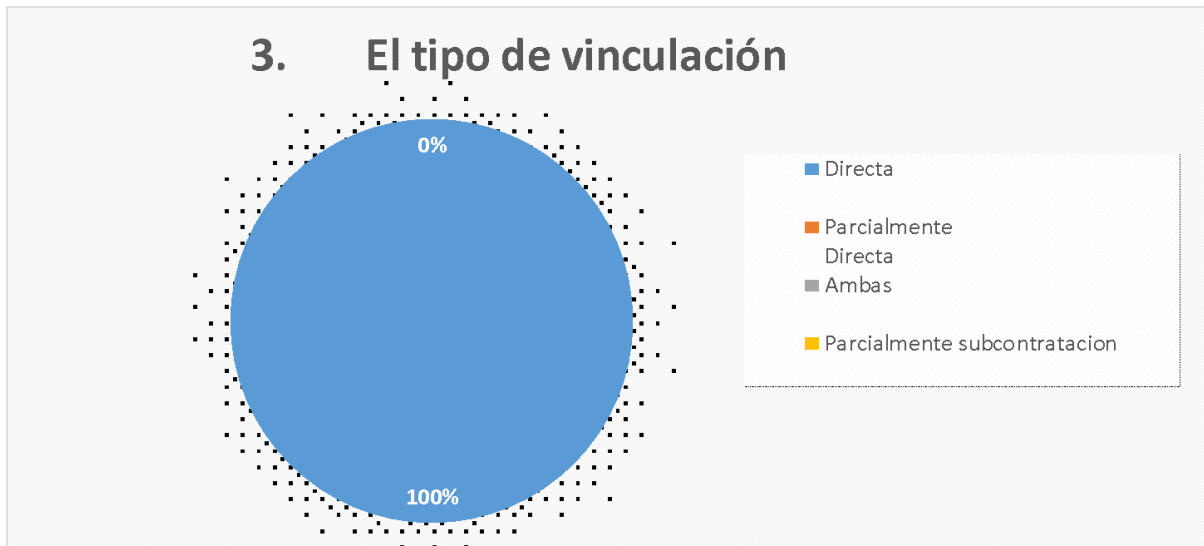


*Fuente: Elaboración Propia.*

En el ítem 2 sobre Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de

conocimientos y habilidades, la pregunta número uno el 58% respondieron deben ser Específicos y especializados, el 17% parcialmente específicos y especializados, el 25% ambos, ninguno respondió que debían ser amplios y generales ni parciales amplios y generales, por lo que la mayoría de los líderes de los procesos están de acuerdo que deben ser específico y especializados principalmente.

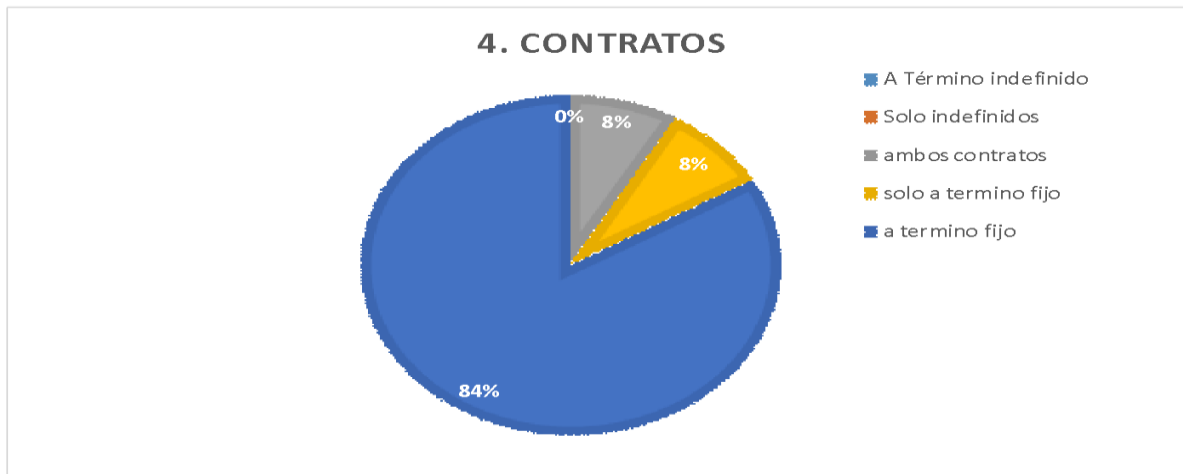
**Grafica No. 13 El tipo de vinculación**



*Fuente: Elaboración Propia.*

En el ítem 3 según el tipo de vinculación prefieren de la pregunta número uno el 100% respondieron que es de forma directa, ninguno eligió la parcialmente directa, ni ambos, ni parcialmente subcontratación, ni subcontratación por lo que la totalidad de los líderes de los procesos están de acuerdo con un tipo de vinculación directa por la parte de la empresa.

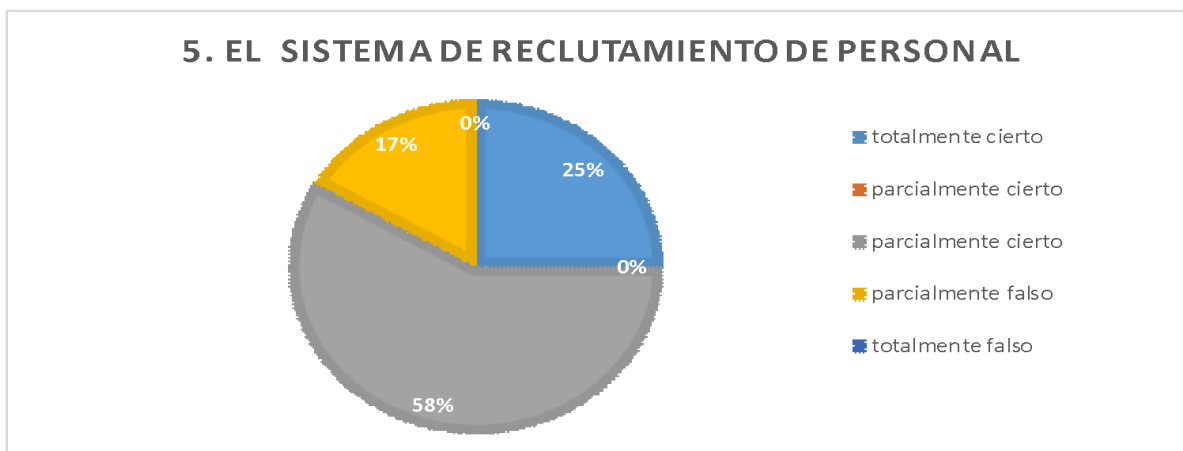
**Grafica No. 14 Contratos**



Fuente: *Elaboración Propia.*

En el ítem 4 de acuerdo al tipo de contrato prefieren de la pregunta número uno y no ninguno respondieron que deben ser término indefinido, ni solo indefinido, el 8.3% respondieron que la forma de contratar debe ser ambos contratos, el 8.3% a solo a término fijo y el 83,3.% están de acuerdo con término fijo por lo cual los líderes de los procesos prefieren una contratación para la empresa a término fijo .

**Grafica No. 15 El sistema de reclutamiento de personal**

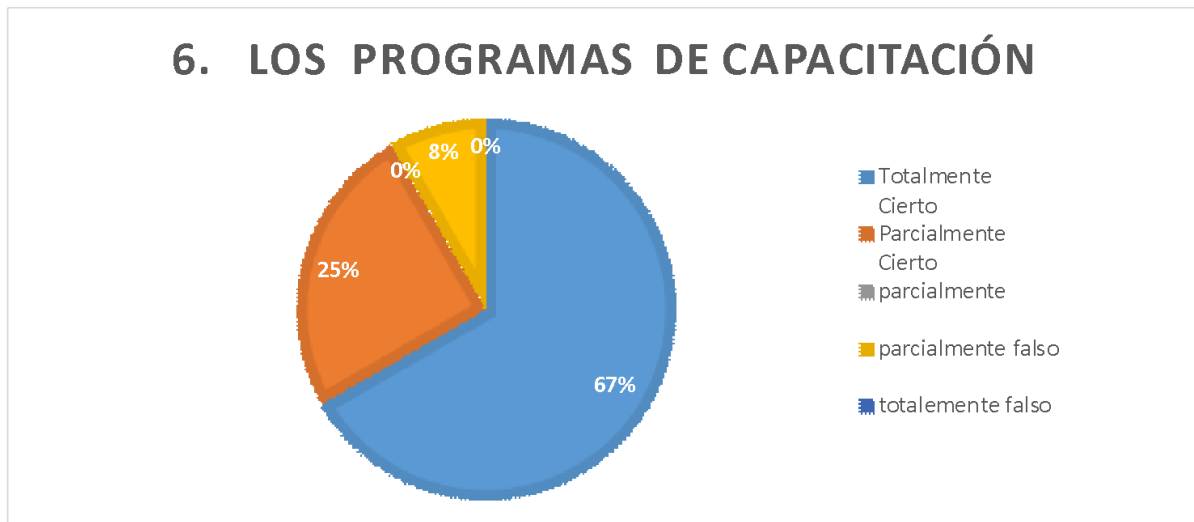


Fuente: *Elaboración Propia.*

En el ítem número 5, acerca si el sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente, en la pregunta número 1, el 25 de los líderes de procesos respondieron que es totalmente cierto, en la

pregunta número 2, el 0% respondieron que parcialmente cierto, en la pregunta número 3, el 58.3% manifestaron que es parcialmente en la pregunta 4, el 16.6% que es parcialmente falso y en la pregunta número 5 ninguno respondió, por lo tanto la mayoría de los líderes de proceso de la institución están parcialmente de acuerdo que el sistema de reclutamiento de personal es parcialmente. Lo que demuestra que se debe analizar mejor sobre el mejoramiento de este.

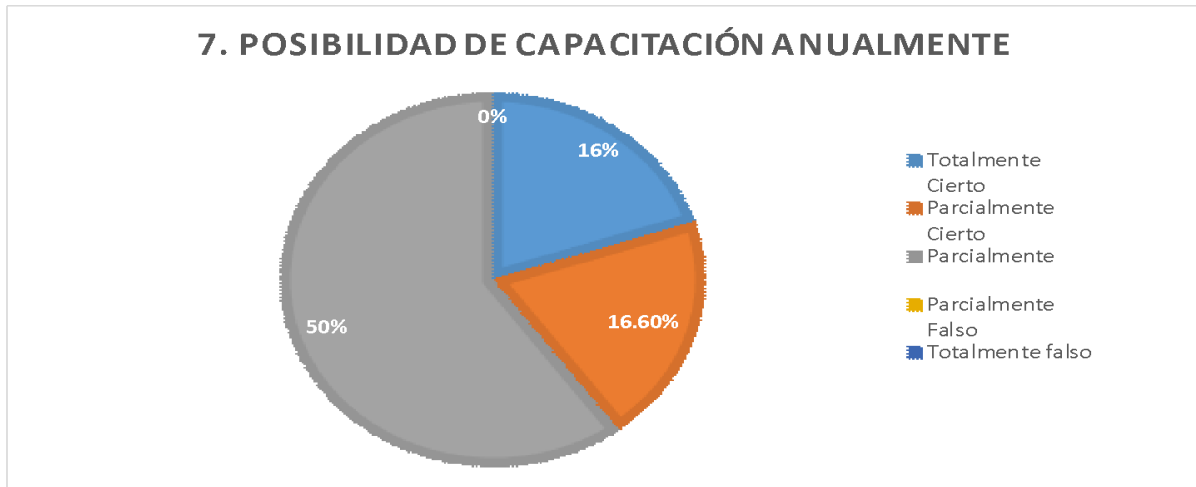
**Grafica No. 16 Los programas de capacitación**



*Fuente: Elaboración Propia.*

En el ítem número 6, relacionado los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras respondieron, en la pregunta número 1, el 67% de los líderes de procesos respondieron que es totalmente cierto, en la pregunta número 2, el 25% respondieron que parcialmente cierto, en la pregunta número 3, el 0% que es parcialmente en la pregunta 4, el 8.% que es parcialmente falso y en la pregunta número 5 ninguno respondió, por lo cual la mayoría de los líderes de proceso de GTH están totalmente cierto con los programas de capacitación son planificados.

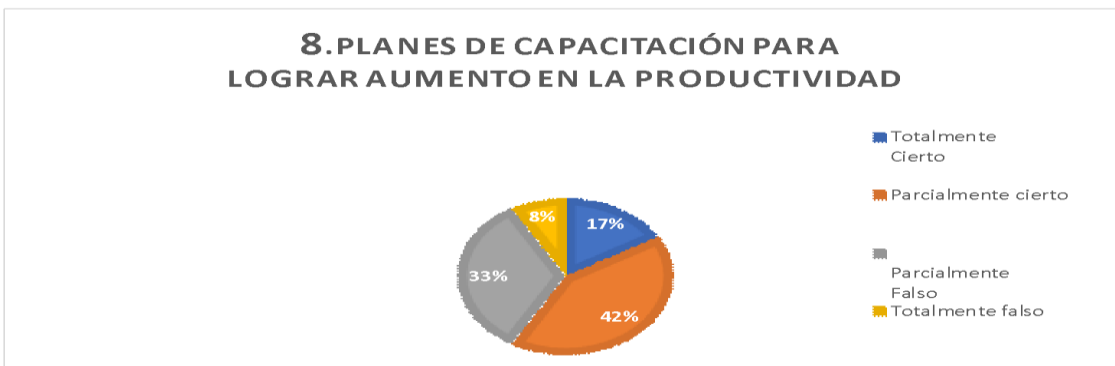
**Grafica No. 17 Posibilidad de capacitación anualmente**



Fuente: Elaboración Propia.

En el ítem número 7, sobre puede afirmarse que los colaboradores del hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación relacionado los programas de capacitación cada años los encuestados respondieron, en la pregunta número 1, el 16.6% que es totalmente cierto, en la pregunta número 2, el 16.6% respondieron que parcialmente cierto, en la pregunta número 3, el 50% que es parcialmente en la pregunta 4, el 16.6.% que es parcialmente falso y en la pregunta número 5 ninguno respondió, por lo cual la mayoría de los líderes de proceso de GTH respondieron que es parcialmente esta afirmación.

**Grafica No. 18 Planes de capacitación para lograr aumento productividad**

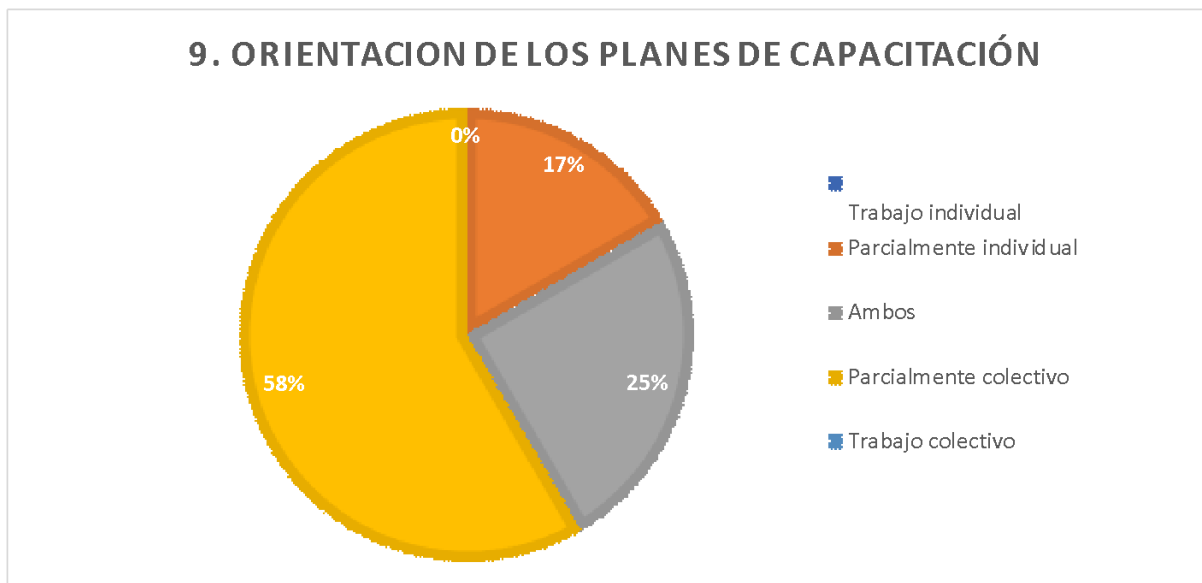


Fuente: Elaboración Propia.

En el ítem número 8, los planes de capacitación programas de capacitación se

orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad los líderes del procesos GTH respondieron, en la pregunta número 1, el 17% que es totalmente cierto, en la pregunta número 2, el 42% respondieron que parcialmente cierto, en la pregunta número 3, el 33.3% que es parcialmente en la pregunta 4, el 0.% que es parcialmente falso y en la pregunta número 5 8.3% respondieron que es totalmente falso, por lo que dan a entender en su mayoría que estos planes son parcialmente cierto.

**Grafica No. 19 Orientación de los planes de capacitación**

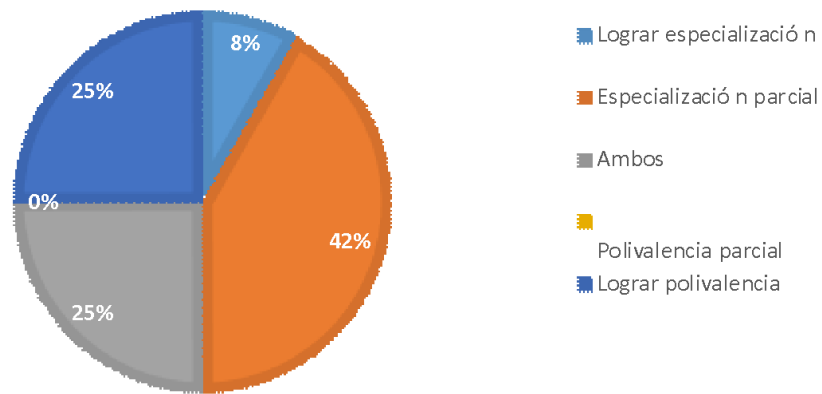


*Fuente: Elaboración Propia.*

En el ítem 9 acerca de si los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia donde, los funcionarios encuestados respondieron a la pregunta número 1, 0% al trabajo individual, en la pregunta número 2, 17% funcionarios respondieron que parcialmente individual, en la pregunta número 3, el 25% de funcionarios respondieron que ambos, en la pregunta número 4, el 58.% de los funcionarios respondieron que parcialmente colectivo, en la pregunta número 5, ninguno respondió al trabajo colectivo por lo cual no da a entender que la mayoría de los líderes de proceso dicen que los planes de capacitación están orientados parcialmente al trabajo colectivo.

**Grafica No. 20 Preferencia de los planes de capacitación**

**10. PREFERENCIA DE LOS PLANES DE CAPACITACIÓN**

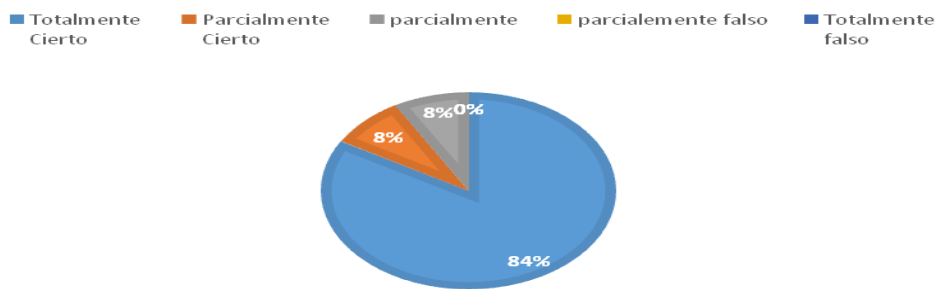


Fuente: Elaboración Propia.

En el ítem 10 acerca de si los planes de capacitación tratan preferiblemente de los funcionarios encuestados respondieron a la pregunta número 1, 8.% a lograr especialización, en la pregunta número 2, 42% funcionarios respondieron a la especialización parcial, en la pregunta número 3, el 25% de funcionarios respondieron que ambos, en la pregunta número 4, el 0.% a polivalencia parcial y en la pregunta número 5, el 25% respondieron a lograr polivalencia por lo que la mayoría de los líderes de proceso están de acuerdo hacia la especialización parcial.

**Grafica No. 21 La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal**

**11. LA EMPRESA TIENE DISEÑADOS PLANES DE CARRERA PARA EL PERSONAL:**

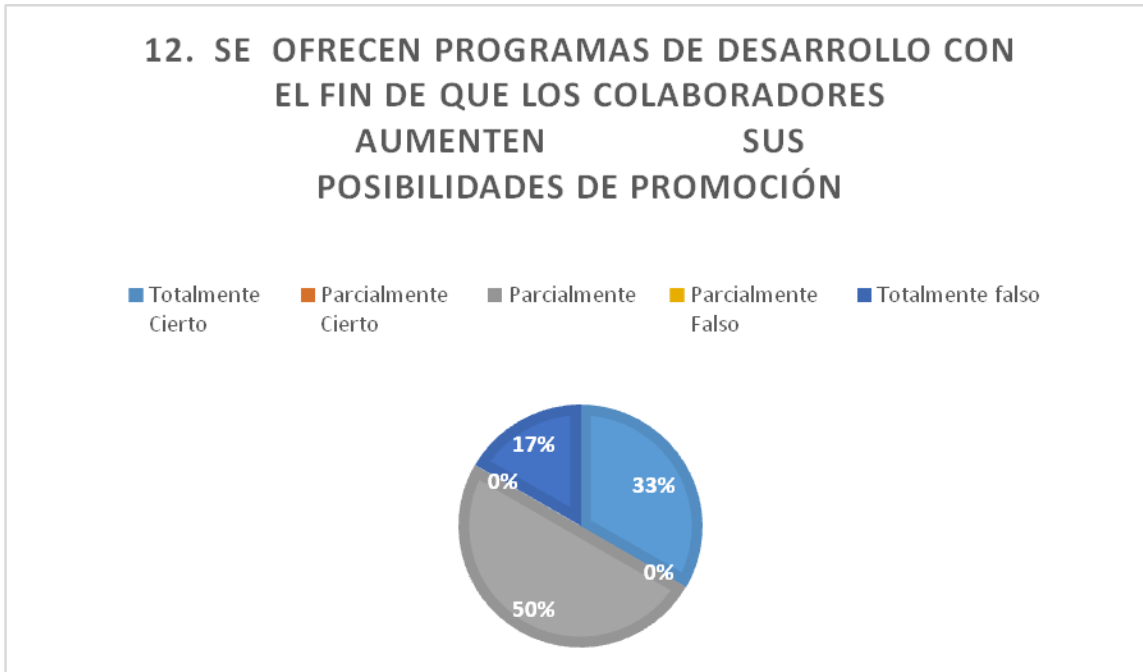


Fuente: Elaboración Propia.

El ítem número 11, sobre los planes de carrera personal para los funcionarios para ayudar a su propio crecimiento se encontró que para el ítem de totalmente cierto es

del 84%, mientras que el 8% dijeron que es parcialmente cierto y también es del 8% para el parcialmente; nadie votó por el parcialmente falso ni tampoco para totalmente falso

**Grafica No. 22 Se ofrecen programas de desarrollo**

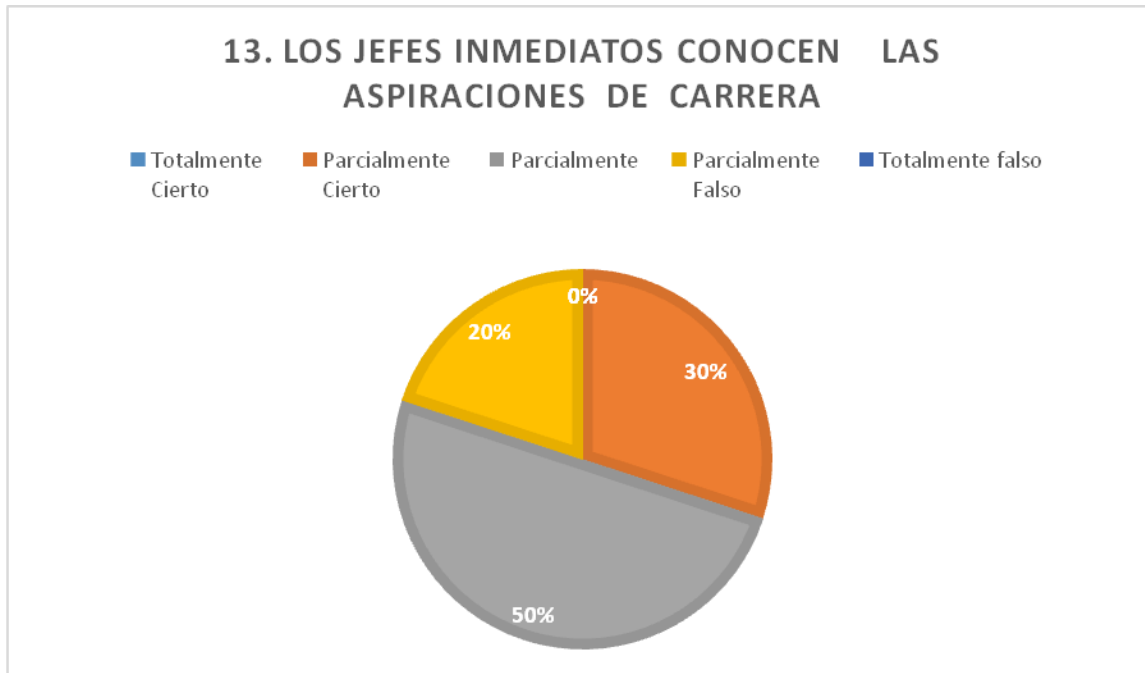


*Fuente: Elaboración Propia.*

Para el ítem 12, sobre los incentivos para que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción se tiene que en la gran mayoría está parcialidad a con un 50%, mientras que nadie está parcialidad ni totalmente cierto ni a lo falso. Pero hay población tajante con idea de totalmente cierto con 33,3% y otra con idea de totalmente falso del 16,6%.



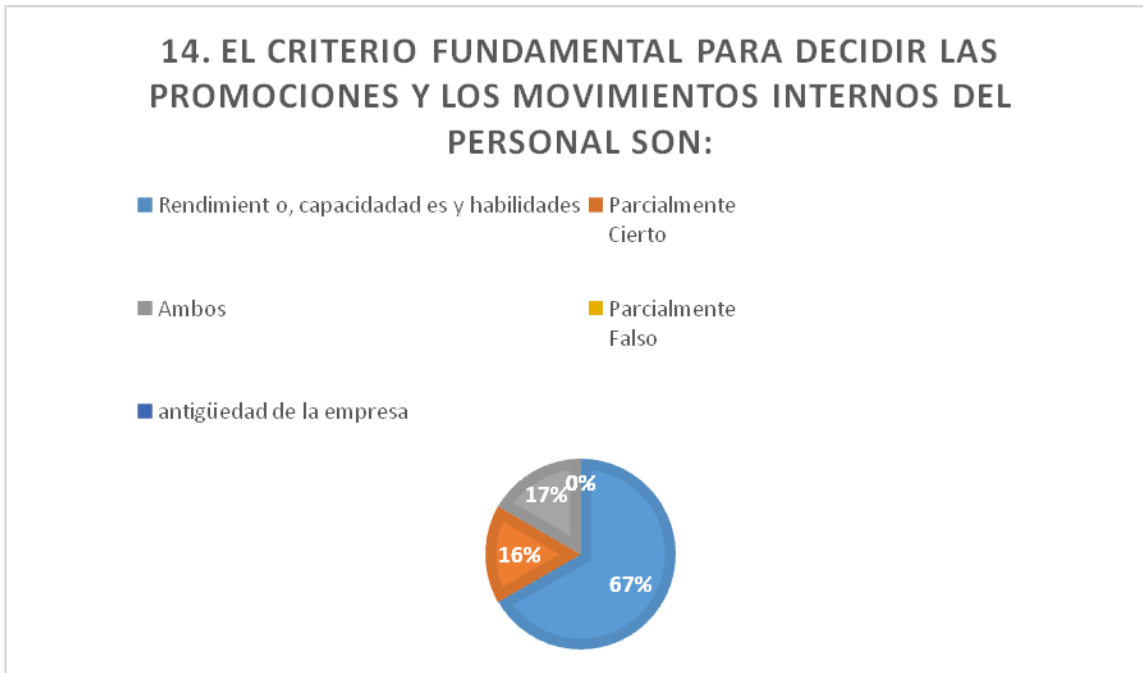
**Grafica No. 23 Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera**



*Fuente: Elaboración Propia.*

En el ítem 13, se encuentra información que la mayoría de los jefes no conocen de manera concreta y específica las aspiraciones de sus colaboradores, unos tienen una idea más o menos clara representando un 25%, apenas un 16,6% la conocen a cabalidad y otros no tienen idea, representando un 16,6%. Esto demuestra que falta comunicación y aprendizaje por parte de los jefes sobre las aspiraciones de sus colaboradores.

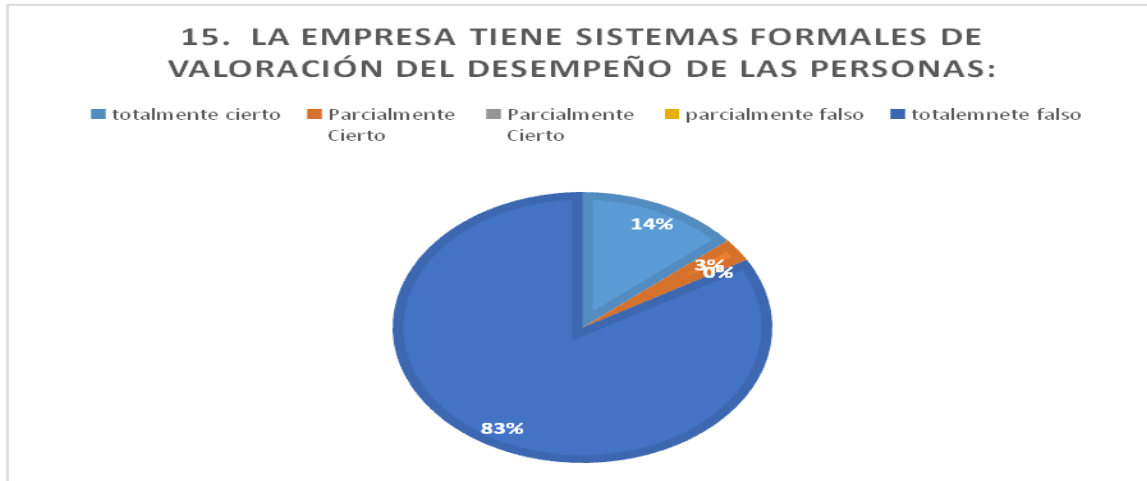
**Grafica No. 24 El criterio fundamental para decidir promociones movimiento personal**



*Fuente: Elaboración Propia.*

El ítem 14, sobre el criterio fundamental para decidir las promociones y movimientos internos le da prioridad, por lo menos en lo teórico al rendimiento, las capacidades y las habilidades, teniendo un 66,6% de las respuestas, lo que da a entender que los jefes suelen ser más meritocráticos. El 16,6% representa un parcialmente cierto, lo que da a entender que también se tiene en cuenta la antigüedad, y también un 16,6% piensa que se deben tener en cuenta tanto rendimiento como antigüedad.

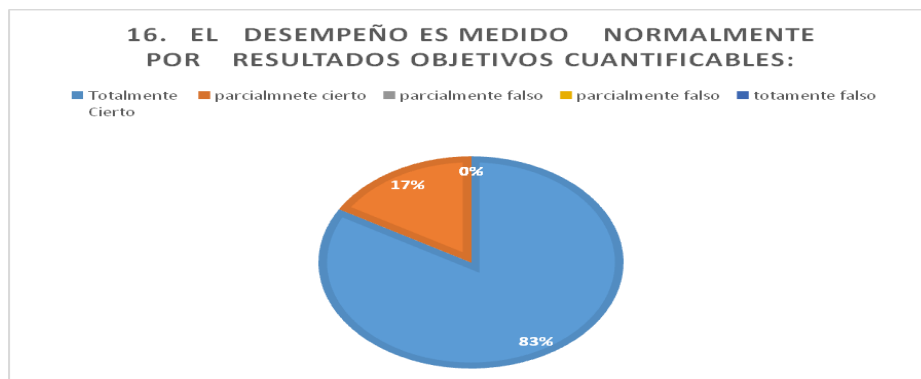
**Grafica No. 25 La Empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño**



Fuente: Elaboración Propia.

El ítem 15, muestra que el 83,3% de los encuestados creen que la empresa tiene sistemas formales de valoración de desempeño, lo cual es positivo para el análisis de capacidades y desempeño de los trabajadores. El resto cree que esto es parcialmente cierto, pero nadie pone en duda la existencia de estos mecanismos.

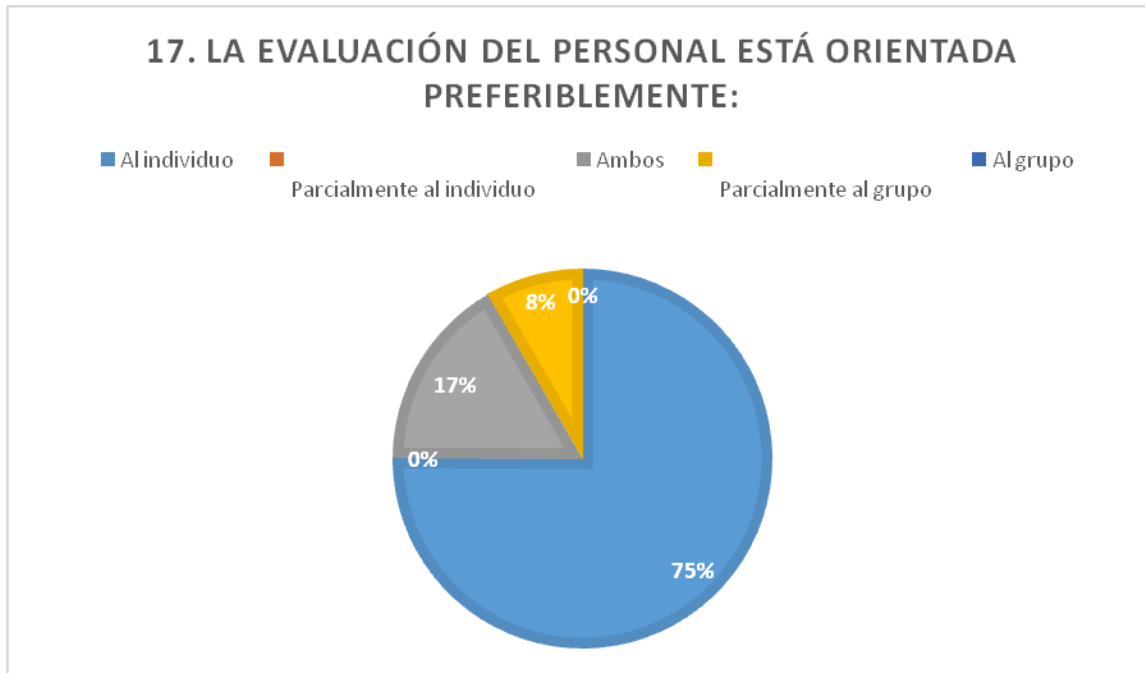
**Grafica No. 26 El desempeño medido normalmente por resultados objetivos cuantificables**



Fuente: Elaboración Propia.

El ítem 16, sobre la medición de los resultados, la mayoría de los encuestados

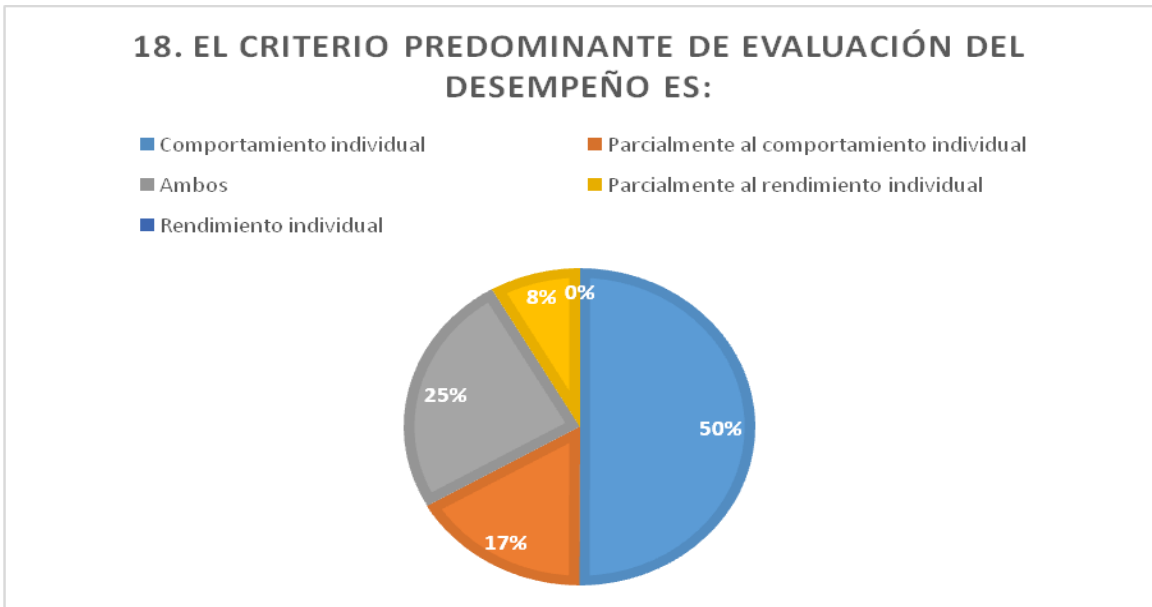
piensan que es de manera objetiva, con el aspecto de totalmente cierto con un 83,3% y el resto 16,6 piensan que es parcialmente cierto. Esto es positivo porque ninguno pone en duda la objetividad de la evaluación del desempeño, es decir que las cosas funcionan bien



*Elaboración Propia.*

El ítem 17, sobre la evaluación del personal, muestra que la mayoría piensan que esta está ligada al desempeño personal más que de grupo, un 75% de los encuestados secunde esta noción. Apenas un 16,6% dice que ambas, y un 8,3% parcialmente al grupo. El trabajo en grupo afecta el nivel individual, así como el individual al grupo, razón por la cual se debe pensar más en que sea una evaluación congruente y conjunta más que parcializada.

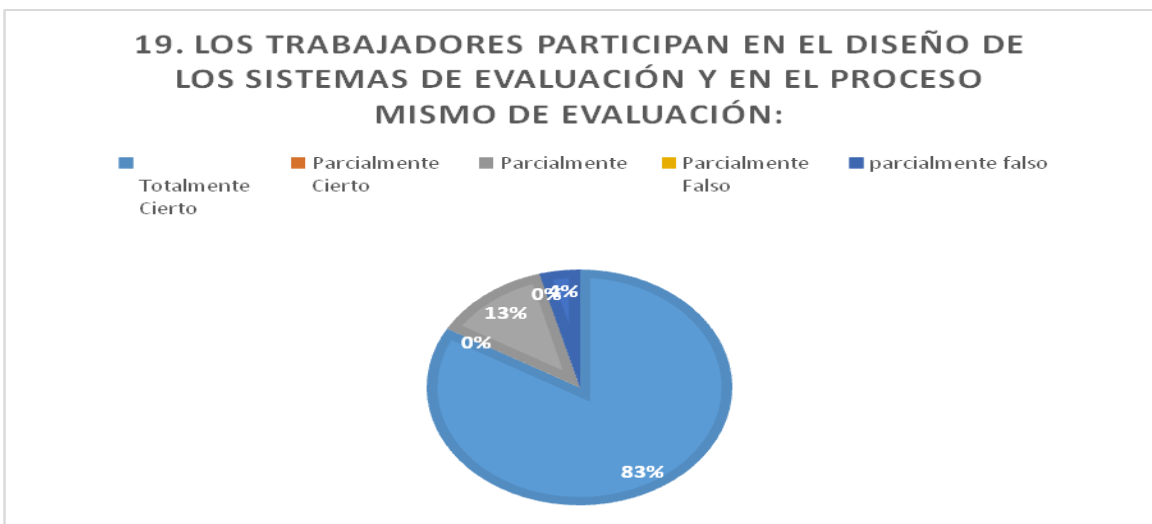
**Grafica No. 27 El criterio predominante de evaluación de desempeño**



*Elaboración Propia.*

El ítem 18, sobre el criterio predominante de evaluación de desempeño, está ligado según los encuestados en un 50% al comportamiento del individuo, un 16,6% opinan parcialmente lo mismo, y un 25% a que está dado al comportamiento y al rendimiento. Solo un 8,3% cree que es parcialmente al rendimiento individual.

**Grafica No. 28 Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso del mismo evaluación**



*Elaboración Propia.*

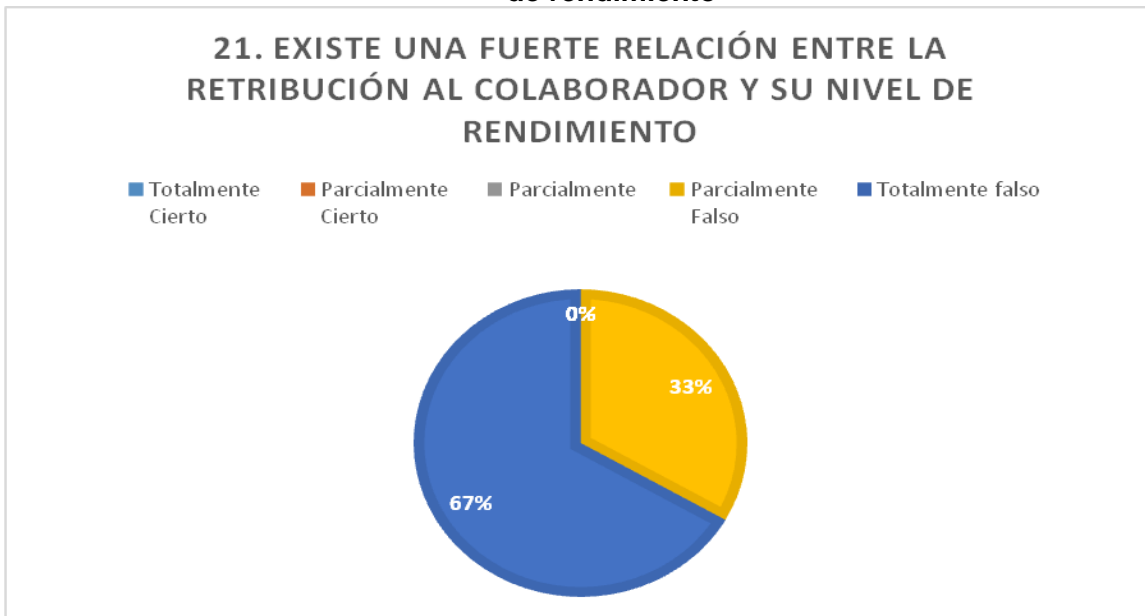
El ítem 19, sobre si los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación, el 83% creen que es parcialmente falso, lo cual da a entender que se debe buscar más el trabajo con los trabajadores, y el resto cree que es parcialmente(13%) o totalmente falso (4%).

**Grafica No. 29 Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución**



Elaboración Propia.

**Grafica No. 30 Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento**



Elaboración Propia.

El ítem 21, sobre si existe una fuerte relación entre la retribución al trabajador y su nivel de rendimiento, está enfocado más a lo falso que a lo cierto. Todos piensan que esto es parcialmente o totalmente falso, lo cual da a entender que existe un problema serio al interior del Hospital en temas de retribución y percepción de la misma.

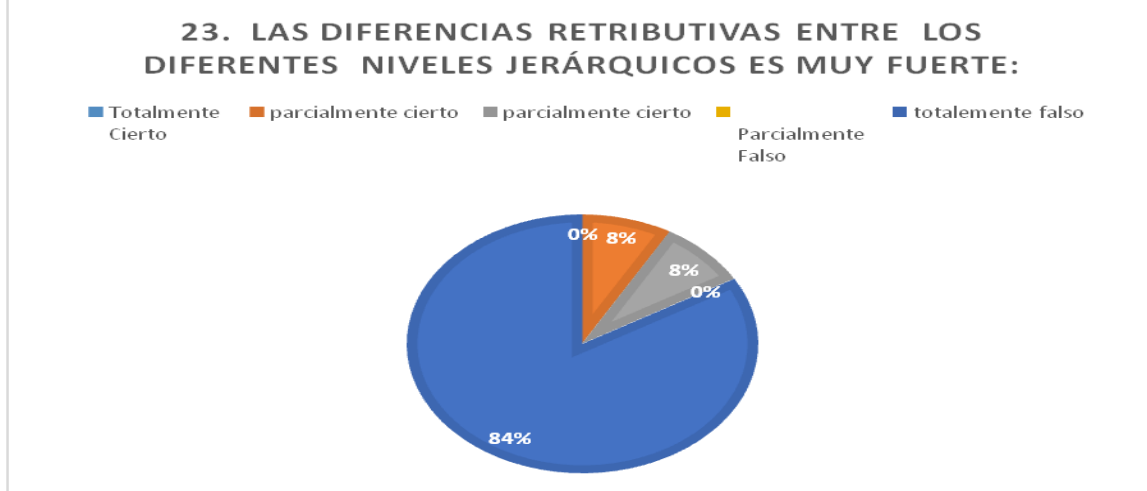
**Grafica No.31 En la organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de los objetivos organizacionales**



*Elaboración Propia.*

En el ítem 22, con respecto a las retribuciones dentro de la organización y si estas están relacionadas con el logro de objetivos organizacionales o de grupo. El 59% creen que esto es totalmente falso, 8,3% que es parcialmente falso, así como otro 8,3% piensan que es parcialmente y parcialmente cierto. Solo el 16,6% piensan que es totalmente cierto. Lo cual le da una prioridad a que la mayoría no piensan que la retribución este basada en el logro grupal, pero hay opiniones divididas y heterogéneas al respecto.

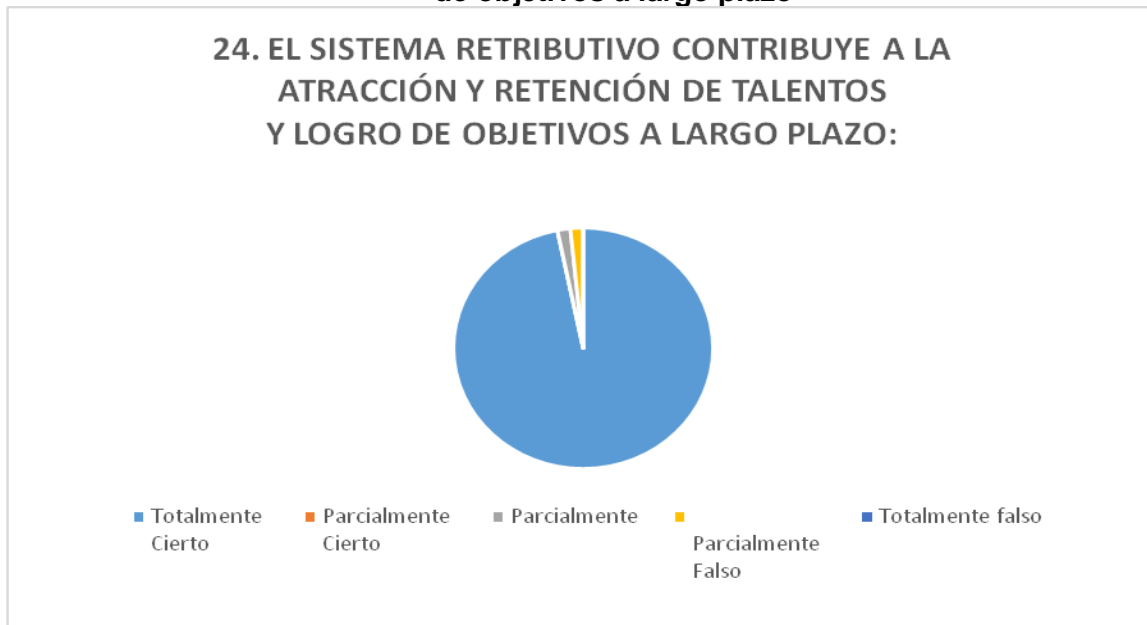
**Grafica No. 32 Las diferencias retributivas entre los niveles jerárquicos es muy fuerte**



*Elaboración Propia.*

El ítem 23, muestra que la mayoría de los trabajadores, el 83% piensan que hay una gran diferencia en la distribución de la retribución de trabajo en los diferentes niveles jerárquicos. Lo que muestra es una gran desigualdad en las retribuciones dependiendo al posicionamiento y puesto dentro de la institución.

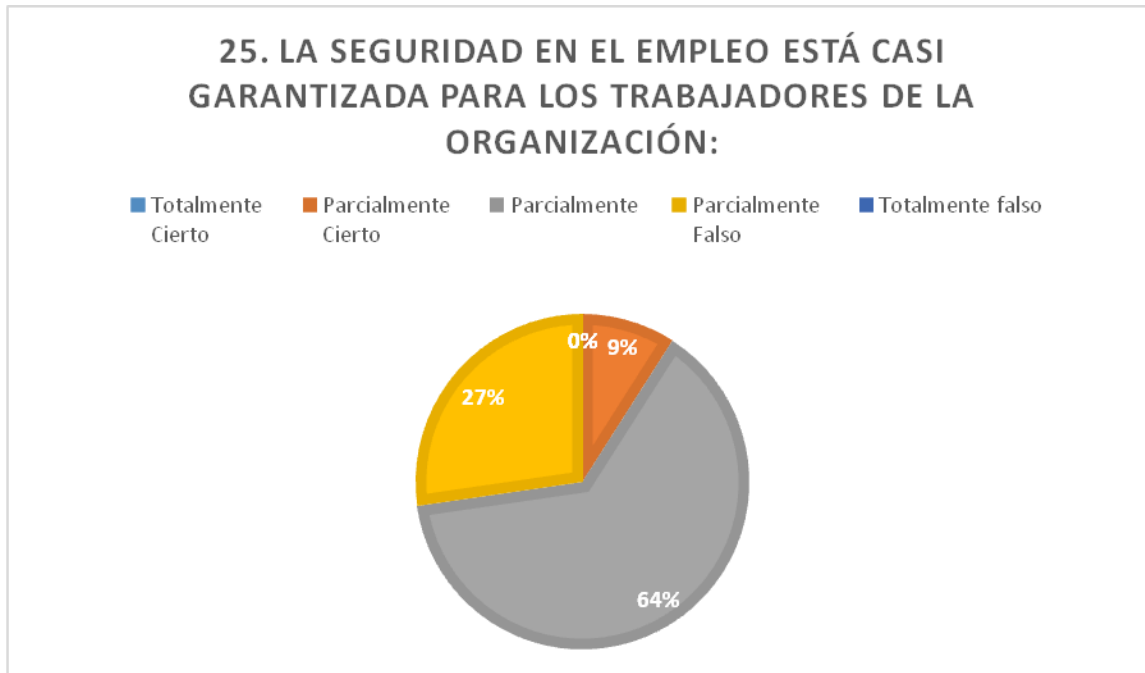
**Grafica No.33 El sistema retrib contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo**



*Elaboración Propia.*



El ítem 24, seguido del 23 muestra que casi todos los encuestados creen que el sistema retributivo no contribuye a la atracción y retención de talentos. debido a que es inequitativo y no cumple con las expectativas de los nuevos funcionarios

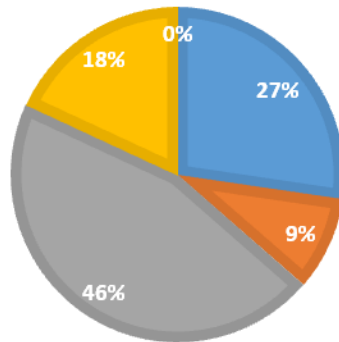


*Elaboración Propia.*

El ítem 25, muestra que el 58,3% de los empleados creen que su seguridad está parcialmente asegurada, y ninguno piensa que esta esté 100% asegurada. Esto lo que muestra es que hay fallas en el sistema de seguridad, o que no se están dando las condiciones suficientes para generar confianza en los trabajadores.

**26. A LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN SE LES PERMITE TOMAR MUCHAS DECISIONES RELACIONADAS CON SU TRABAJO:**

■ Totalmente Cierto   ■ Parcialmente Cierto   ■ Parcialmente Falso   ■ Parcialmente Falso   ■ Totalmente falso

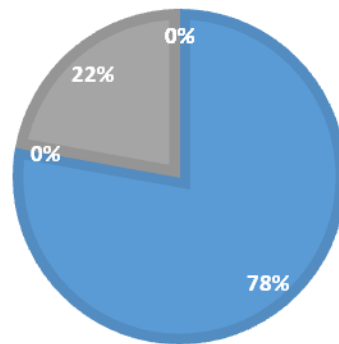


*Elaboración Propia.*

El ítem 26, sobre la libertad de tomar decisiones es bastante interesante, porque al ser una muestra pequeña los porcentajes importan mucho. En este caso, hay una división de funciones tan grande que se podría inferir que solo los jefes pueden tomar libertad en ellas, y que los de más abajo en la jerarquía solo cumplen ordenes y lo que está predispuesto a que hagan.

## 27. LAS RESPONSABILIDADES Y TAREAS DE LOS TRABAJADORES ESTÁN DEFINIDOS DE MANERA PRECISA Y DETALLADA:

■ Totalmente Cierto ■ Parcialmente cierto ■ parcialmente falso ■ Parcialmente falso ■ Totalmente falso



*Elaboración Propia.*

El ítem 27, confirma la idea de los resultados del 26, los trabajadores en un 78% creen que sus labores están detalladas y definidas, y apenas un pequeño porcentaje creen que esto es parcialmente cierto o parcialmente. Lo cual demuestra que cada quien sabe qué es lo que le corresponde y lo cumple, sin necesidad de tener una libertad de decisión como se podría tener.

El talento humano es la base importante en las diferentes entidades, teniendo en cuenta que sin estas personas no se pueden cumplir con el objetivo que se formula, por lo tanto este trabajo de investigación tiene como objetivo principal Caracterizar el proceso de Gestión del talento humano en el Hospital Departamental María Inmaculada ESE, de la ciudad de Florencia durante el periodo de diciembre de 2018 al segundo semestre de 2019. Así las cosas, se observa que esta institución cuenta con un mapa de procesos bien estructurado y sistémico, el cual inicia con las necesidades del usuario y culmina con la satisfacción del mismo, resaltando que tiene 4 macro procesos como son estratégico, misional, apoyo y evaluación, observándose que la gestión de talento humano se encuentra en el macro proceso de apoyo pero que jerárquicamente depende de la gerencia.

Importante mencionar que esta institución tiene correctamente definida la misión,

visión, principios, valores y políticas, los cuales son herramientas vitales para los trabajadores porque facilita la orientación de los objetivos institucionales y el medio para cumplirlos.

Se observa que el Hospital Departamental María Inmaculada ESE de Florencia Caquetá, cumple con la normatividad específica que rige la Gestión del Talento humano como es el reglamento interno de trabajo, reglamento de higiene y seguridad industrial, manual de convivencia laboral y solo un porcentaje (2%) de los líderes de procesos desconocen que existen otras normativas como es el manual de procesos. Así mismo se observa que los líderes de proceso conocen de la existencia de los documentos reclutamiento y selección, el cual se desarrolla de manera directa por la líder de talento humano, la contratación, la inducción se realiza cada que se vincule a una persona, desarrollo del personal, nivelación salarial, evaluación de desempeño, la cual se realiza de manera anual y desarrollo de carrera. Con relación a la existencia del documento de la política de selección, contratación, periodo de prueba, formas de pago, incentivos y beneficios, terminación de contrato de trabajo, liquidación e indemnizaciones, cesantías, vacaciones, deducciones de nómina, trabajos nocturno, dominical, festivo y horas extras, creación de nuevo cargo en la empresa, sanciones disciplinarias, de acuerdo al instrumento aplicado los 13 líderes de proceso se observa que conocen este documento porque como líderes de proceso deben dar cumplimiento dentro de sus funciones asignadas, teniendo en cuenta que tienen personal a cargo y por lo tanto deben conocer correctamente esta política para su aplicabilidad.

Igualmente, el área de gestión de talento humano cuenta con unos formatos que contienen los siguientes indicadores, satisfacción del cliente interno, ausentismo laboral, accidentes de trabajo, rotación de personal, bienestar del personal ausentismo laboral, se observa que los 13 líderes de proceso conocen estos formatos excepto el de satisfacción del cliente interno, por lo que es importante generar un plan de mejora para la socialización y despliegue.

Con respecto al documento con la caracterización del proceso de GTH que contiene las fases de planear, hacer, verificar y ajusta, indicadores del proceso PHVA, se evidencia que los líderes a los que se les aplicó el instrumento tienen el conocimiento de este documento.

Finalmente, se evidencia que el Hospital Departamental María Inmaculada ESE de

Florencia Caquetá, tiene una buena organización de los procesos y procedimientos dentro de la gestión de talento humano, lo cual se evidenció mediante los instrumentos aplicados a los 13 líderes de proceso, algunos líderes desconocen algunos documentos o procedimientos porque son relativamente nuevos en la institución, pero que están encaminados al cumplimiento de los objetivos institucionales, mediante la gestión de la oficina de talento humano.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 CONCLUSIONES

- Se describió la estructura organizacional del área de gestión del talento humano y se logró identificar que este es conveniente de acuerdo a la misión y visión del Hospital María Inmaculada.
- Se identificaron los modelos de gestión y los procesos administrativos liderados por el área de gestión del talento humano, considerándose el talento humano como el recurso más valioso en toda organización, para poder lograr altos estándares de calidad y seguridad del paciente.
- Se verificaron las funciones del área de gestión de talento humano en toda la institución, en el cual se evidencia que los funcionarios son competentes para cada una de áreas o servicios de la institución.


### 8.2 RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- El Hospital Departamental María Inmaculada E.S.E. debe implementar estrategias que permita retener el personal ya que esto ayuda a tener mayor estabilidad laboral y un buen desempeño de los colaboradores garantizando el mejoramiento continuo de la política de reclutamiento de personal.
- La institución debe planear y organizar el desarrollo de las capacitaciones de tal manera que aproximadamente el 100% de sus colaboradores puedan aumentar sus posibilidades de promoción en sus trabajos de sin discriminación.
- La institución debe dar a conocer los formatos de indicadores a todos sus colaboradores más el de satisfacción de cliente interno para que se pueda realizar el plan mejora acorde a sus dudas.
- De igual manera, planear y proveer una contratación de mayor estabilidad que le permita que sus colaboradores tengan una mejor seguridad en el empleo lo que le permite realizar sus actividades con mayor calidad.



## 9. PLAN DE MEJORA

	<b>PROCESO TALENTO HUMANO</b>	Código:	TH-F-50
	Plan de Mejoramiento Individual	Versión:	01
		Aprobado:	2016/12/05

FECHA: 28 de Octubre de 2019      LUGAR: Hospital Departamental María Inmaculada ESE      PROCESO: Talento Humano

NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL ÁREA DE GESTIÓN: Magnolia Diaz Alvarez Directora Admva Talento Humano

NOMBRE DEL FUNCIONARIO:

ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL HECHO O SITUACIÓN A MEJORAR	CAUSA RAÍZ QUE ORIGINA EL HECHO O SITUACIÓN A MEJORAR	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN CORRECTIVA	RESPONSABLE	FECHA DE LIMITE DE CUMPLIMIENTO	SEGUIMIENTO Y CIERRE					OBSERVACIONES
						ESTADO ACTUAL DEL PLAN DE MEJORAMIENTO					
						SEGUIMIENTO No.	FECHA DE SEGUIMIENTO	ESTADO	% AVANCE	FECHA DE CIERRE FINAL	
1	MANEJA EL AREA DE GTH, FORMATO CON LOS SIGUIENTES INDICADORES: SATISFACCION DE CLIENTE INTERNO	Desde la Oficina de Talento Humano no se promueve la socialización de estos formatos	*Socializar el formato del indicador SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO con todos los líderes de proceso.  * Presentar instrumento de medición de la socialización del formato del indicador SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO cada líde de proceso.	Talento Humano	30/11/2019						

ACORDADO POR:

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL ÁREA

FIRMA DEL FUNCIONARIO



Documento de: Sistema Integrado de Gestión (SIG)

DOCUMENTO CONTROLADO



## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Castañeda B, Luz Elena; Garcia G, Gustavo; Grajales C., Adriana María; Orozco G., Luis Alonso; Ortiz M., Carolina Maria (2011). *Aprovechamiento del talento humano en el fortalecimiento del liderazgo y el trabajo en equipo, en la Institución educativa san agustin.*, <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/78>. (Recuperado el 04 de septiembre del 2016).
2. Rojas Hernández Carolina del pilar, Patiño Hidalgo Isabel Cristina; Gaviria Piedrahita Julián David. (2016) *Caracterización de la Estructura Organizativa, Administrativa y Funcional de la Fundación Oncólogos de Occidente en el año 2016.*, <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1510>. (Recuperado el 12 de diciembre de 2016).
3. Corrales Sánchez, Ángela Paola; Morales Quintero, Ximena (2016). *Análisis del área gestión del talento humano en algunas organizaciones del sector turístico de la ciudad de Manizales en el año 2015.*, <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1334>. (Recuperado el 04 de septiembre de 2016).
4. Hospital Departamental María Inmaculada <http://www.hmi.gov.co/2015/index.php/normatividad/leyes-ordenanzas> (ultimo acceso 24 de Febrero de 2019).
5. Thompson/Striclan, *Administración Estratégica, Textos y Caso*, (13va, ed.). México. Mc Graw Hill interamericana; 2004.
6. Barley et al Kunda, 1992 citado por Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010.
7. SERIUM, *Quien Es Dave Ulrich*. <http://www.seminarium.com/expositores/dave-ulrich/> (Último acceso 30 de Enero de 2019).
8. Aguilera Martínez A, Macías Gelaber C eds. *Contribución de la Gestión de Recursos Humanos a la Gestión del Conocimiento. Estudios Gerenciales*. Universidad Icesi. Volumen 28 (23) Abril-Junio 2012.



acceso 30 de Enero de 2019).

**16.** Carlo Benetti, *La Teoría Económica General y Enseñanza de la Economía*. Lecturas de la economía 2015. file:///C:/Users/verestrepoa/Downloads/Dialnet-GestionDelConocimientoParaLaAdministracionDelRecur-4851651.pdf. (Ultimo acceso 30 de Enero de 2019).

**17.** Alma Patricia Aduna Mondragón<sup>[a]</sup>, Epifanio García Mata<sup>[a]</sup>, Érika J. Chávez Gutiérrez *Modelos de Gestión de Recursos Humanos*. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>. (Ultimo acceso 30 de Enero de 2019).

**18.** Karla yvet López Meléndez, *Aplicación de Estrategias de Control para Mejorar los Compromisos de Desempeño en la Distribución de Material Educativo*. Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo – Perú 2018 <http://recursoscapacidades97.blogspot.com/>. (Ultimo acceso 30 de Enero de 2019).

**19.** Gregorio Calderón Hernández Claudia Milena Álvarez Giraldo, Julia Clemencia Naranjo Valencia, *Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación*. Julio 2006 <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a10.pdf>. (Ultimo acceso 30 de Enero de 2019).