

**CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA,  
ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO EN LA IPS CLÍNICA SALUD FLORIDA**

**SANDRA MILENA ANCHICA BETANCUR  
JOANA MARISOL CAIPE RODRIGUEZ  
ISABEL CRISTINA CASTRO SERNA  
LIZETH FERNANDEZ BOCANEGRA**

**ASESOR:**

**PAULA ANDREA PEÑA**

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES  
ESPECIALIZACION DE ADMINISTRACION EN SALUD III SEMESTRE  
CALI, VALLE DEL CAUCA 2020**

**SANDRA MILENA ANCHICA BETANCUR  
JOANA MARISOL CAIPE RODRIGUEZ  
ISABEL CRISTINA CASTRO SERNA  
LIZETH FERNANDEZ BOCANEGRA**

**CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA,  
ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO EN LA IPS CLÍNICA SALUD FLORIDA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTAS EN  
ADMINISTRACIÓN DE SALUD**

**TUTOR: PAULA ANDREA PEÑA**

**SANTIAGO DE CALI, COLOMBIA. 2020**



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

**1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

**Título: CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA,  
ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO EN LA IPS CLÍNICA SALUD FLORIDA**

Investigadores:

Sandra Milena Anchica Betancur

Joana Marisol Caipe Rodríguez

Isabel Cristina Castro Serna

Lizeth Fernández Bocanegra

Línea de Investigación: Gestión de la Calidad

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

Lugar de Ejecución del Proyecto: IPS CLINICA SALUD FLORIDA

Ciudad: Florida

Departamento: Valle del Cauca

Duración del Proyecto (periodos académicos): 2019 II – 2020 I

**SANDRA MILENA ANCHICA BETANCUR  
JOANA MARISOL CAIPE RODRIGUEZ  
ISABEL CRISTINA CASTRO SERNA  
LIZETH FERNANDEZ BOCANEGRA**

**CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA,  
ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO EN LA IPS CLÍNICA SALUD FLORIDA**

**“ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FUE EVALUADO Y APROBADO PARA  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ESPECIALISTAS EN ADMINISTRACIÓN  
EN SALUD POR LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES”**

---

---

---

**SANTIAGO DE CALI, COLOMBIA. 2020**

*Se agradece por su contribución para el desarrollo de esta tesis a:*

Dios quien nos regala el milagro de vivir, sabiduría y fuerza para iniciar este proyecto en nuestras vidas y nos sostuvo con ánimo y pasión para finalizarlo de la mejor manera y así optar al título de especialistas en administración de salud.

A nuestros padres por su amor y apoyo incondicional en cada una de las etapas de nuestras vidas, son promotores de fe por la confianza puesta en nosotros que hoy da frutos, eternamente agradecidas con ustedes.

A nuestra tutora y docente Paula Andrea Peña quien nos orientó desde el primer momento con su valioso conocimiento para superar los obstáculos y dudas que se nos presentaron en el camino, gracias por el apoyo constante y la actitud de servicio en todo momento, dispuesta ayudarnos y encaminarnos para lograr los objetivos planteados.

Finalmente al gerente de la Institución IPS Clínica Salud Florida por abrirnos las puertas de su institución y brindarnos la confianza y los elementos necesarios para desarrollar nuestro proyecto de grado, a cada uno de los trabajadores de la IPS quienes tuvieron la disposición para atendernos y aportarnos la información requerida para analizar y generar un plan de acción que aporte al mejoramiento de los procesos de la clínica encaminada siempre hacia la calidad.

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo investigativo fue caracterizar el proceso de gestión de talento humano en una IPS privada del departamento del Valle del Cauca en el año 2020, es importante mencionar que el área de talento humano es de vital importancia en las organizaciones ya que de esta depende el éxito de la organización.

La IPS Clínica Salud Florida, es una sociedad de carácter privado cuyo objeto social es la prestación de Servicios Médico-Asistenciales, esta IPS no cuenta con una caracterización de gestión de talento humano definida dentro de sus procesos organizacionales. El tipo de enfoque que se desarrolló en el presente estudio es el enfoque mixto, es decir, la combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo; donde ambos enfoques, emplean procesos metódicos y empíricos con el fin de generar conocimientos, en donde se realizó lista de chequeo de los procesos y procedimientos del área de Gestión Humana, se entrevistó a la coordinadora del área de gestión del Talento Humano y se aplicó 16 encuestas a diferentes líderes de la institución.

En la caracterización del proceso de gestión del talento humano de la IPS clínica salud florida del valle del cauca durante el año 2020, se encontraron procesos poco estructurados mediante los manuales y procedimientos como lo son los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluaciones de desempeño entre otros. Además se evidencio que la institución no posee información completa de sus colaboradores respecto a las aspiraciones y la promoción de ascender dentro de la institución por tal motivo se deben estructurar el proceso de compensación y establecer estrategias que motive a los colaboradores referentes a este procedimiento en particular.

La información arrojada de las diferentes encuestas y entrevista, permitió conocer las principales dificultades que se venían presentando y posterior a esto por medio de la caracterización se buscó contribuir al desarrollo de planes de mejora continuo hacia las metas establecidas por la institución.

El documento se divide en 8 secciones; introducción, objetivos, referente teórico, metodología, resultados, conclusiones, recomendaciones, referencias y finalmente los anexos.

Palabras Clave: Gestión del Talento Humano, caracterización, institución, estructura organizacional, motivación.

## TABLA DE CONTENIDO

1. LISTA DE TABLAS Y GRAFICOS .....	8
2. INTRODUCCIÓN.....	9
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10-11
4. JUSTIFICACIÓN .....	12-13
5. OBJETIVOS .....	14
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
6. MARCO TEORICO .....	15
6.1 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS .....	16
6.2 LA AREA DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF .....	19
6.3 Gestión del talento humano .....	22
6.4 Objetivos de la Gestión del Talento Humano .....	23
6.5 Funciones del área de gestión del talento humano .....	24
6.6 Programa Del Recurso Humano .....	24
6.7 Los procesos de la gestión del talento humano constan de: .....	25-27
7. METODOLOGÍA.....	28
7.1 ENFOQUE Y DISEÑO .....	28
7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	28
7.3 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	29
7.4 INSTRUMENTOS.....	30
7.5 PLAN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN .....	30
7.6 COMPONENTE ÉTICO.....	30-31
8. RESULTADOS Y DISCUSION.....	32
8.1 ANALISIS DE ENCUESTAS APLICADAS .....	32
8.2 DISCUSIÓN.....	59-61
9. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	62-65
10. CONCLUSIONES.....	66-67
11. RECOMENDACIONES.....	68
12. BIBLIOGRAFÍA .....	69-73
13. ANEXOS.....	74-80

## LISTA DE GRAFICOS Y TABLAS

1. Tabla de subsistemas del área de recursos humanos.....	17
2. Gráfico. 1.Percepción sobre reclutamiento.....	32
3. Gráfico. 2. Percepción sobre selección de personal acorde a habilidades.....	33
4. Gráfico. 3. Percepción sobre el tipo de vinculación. ....	34
5. Gráfico. 4.Percepción sobre el tipo de contrato.....	34-35
6. Gráfico. 5. Percepción sobre el sistema de reclutamiento.....	36
7. Gráfico. 6. Percepción sobre los programas de capacitación.....	37
8. Gráfico. 7. Percepción sobre los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año .....	38
9. Gráfico. 8. Percepción sobre los planes de capacitación en torno a la productividad.....	39
10. Gráfico. 9. Percepción sobre los planes de capacitación.....	40
11. Gráfico. 10. Percepción sobre los objetivos de los planes de capacitación.....	41
12. Gráfico. 11. Percepción sobre los planes de carrera.....	42
13. Gráfico. 12. Percepción sobre los programas de desarrollo.....	43
14. Gráfico. 13. Percepción sobre el conocimiento de las aspiraciones de los empleados por parte de los jefes.....	44
15. Gráfico. 14. Percepción sobre los criterios para decidir promociones y movimientos del personal.....	45
16. Gráfico. 15. Percepción sobre los sistemas de valoración del personal.....	46
17. Gráfico. 16. Percepción sobre el desempeño medido por resultados.....	47
18. Gráfico. 17. Percepción sobre la evaluación del desempeño.....	48
19. Gráfico. 18. Percepción sobre el diseño de los sistemas de evaluación.....	49
20. Gráfico. 19. Percepción sobre las bonificaciones basadas en las ganancias de la institución.....	50
21. Gráfico. 20. Percepción sobre la retribución al colaborador y el rendimiento.....	51
22. Gráfico. 21. Percepción sobre la retribución y el logro de objetivos.....	52
23. Gráfico. 22. Percepción sobre las diferencias retributivas.....	53
24. Gráfico. 23. Percepción sobre la retribución y la atracción de talento humano.....	54
25. Gráfico. 24. Percepción sobre la seguridad del empleo.....	55
26. Gráfico. 25. Percepción sobre los trabajadores y sus decisiones en el área de trabajo.....	56
27. Gráfico. 27. Percepción sobre las responsabilidades y tareas.....	57

## 2. INTRODUCCIÓN

Cuando las organizaciones alcanzan el éxito logran un crecimiento importante o por lo menos logran mantenerse en el medio, esto conlleva a la necesidad de adquirir mayores recursos tanto físicos como humanos y a su vez la necesidad de que estos aporten todas sus habilidades y conocimientos en el cargo en el cual se desempeñan, con esto se asegura la adecuada utilización del recurso humano, de esta manera se lograra mantener el éxito de la organización (1)

A través del tiempo las personas que trabajan en conjunto para el cumplimiento de los objetivos de una organización ha tenido gran variación en el nombre que se les asigna dentro de la misma y este cambio esta relacionado con la importancia que ha adquirido en el tiempo este recurso dentro de la empresa, para obtener un personal idóneo en cada función se requiere de todo un proceso de reclutamiento, selección, capacitación y lo más importante la creaciones grupos de trabajo funcionales y competitivos, para lograr esto se requiere de una adecuada gestión del talento humano de las organizaciones. (2)

Es por esta razón que además de lo mencionado anteriormente la gestión del talento humano se debe enfocar también en la promoción personal de las necesidades de cada individuo que se encuentre dentro de la organización con el fin de que el crecimiento sea mutuo y así el personal se encuentre direccionado al cumplimiento de los objetivos institucionales, mejorando sus competencias dentro de la empresa.

Cuando se analiza la gestión del talento humano en el sector salud se incrementa un poco la importancia de esta área dentro de la empresa y esto se basa en que además de profesionales sumamente capacitados también se requiere personal que ofrezca calidad en la prestación del servicio, es necesario destacar que “la gestión del talento no es solo garantizar que una institución cuente con los profesionales más competentes, sino que logre que estos se sientan bien, adquieran un sentido de pertenencia que los lleve a involucrarse afectivamente con todos los procesos de la institución”. (3)

Es por esta razón que la elaboración de este proyecto y la aplicación de los instrumentos utilizados para elaboración del mismo a la IPS CLINICA SALUD FLORIDA, nos permite hacer un reconocimiento de la estructura organizacional y el rol que cumple el área de gestión del talento humano dentro de la misma, además de los procesos y su funcionamiento con lo cual se logra identificar elementos que se pueden fortalecer con el fin de mejorar el desarrollo y las competencias del talento humano dentro de la organización.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La gestión del talento humano es un término que se planteó desde los años 90, ligado directamente al sistema empresarial y conocido a su vez “como el proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa” (4), y pretende también potenciar las cualidades de empleados que tenga aportes significativos en una entidad; Es importante mencionar la migración que ha tenido este término a las entidades del sector salud, donde más que profesionales académicamente preparados se busca un servicio de calidad en la atención y esto solo se consigue empleando personas con valores sólidos al momento de prestar un servicio.

Muchos autores refieren que en la actualidad gran parte de las instituciones tienen claro el papel que cumple el talento humano y por esta razón velan por la formación de profesionales íntegros, capaces de entender y propiciar la visibilidad de la actuación en la asistencia médica de la atención primaria de salud; en países como Cuba la calidad de vida está relacionada directamente con la salud de la población y es por esta razón que uno de sus principales objetivos es la calidad de la atención en servicios de salud, y esto lo logran priorizando la superación profesional para de esta manera transformar la práctica clínica, buscando procesos más humanos. (4)

En Colombia, como en otros países de América Latina y el Caribe, se han venido realizando reformas del sector salud, sin dar gran relevancia a lo que en relación al talento humano se refiere. En consecuencia, la Organización Panamericana de la Salud (OPS), la CEPAL y la OIT indican la necesidad de generar reformas que dieran respuesta a la necesidad de los profesionales de salud al momento de una contratación. Este llamado permitió que a partir de las siguientes leyes: Ley 1438 de 2011, la Ley 1751 de 2015, la Resolución 1841 de 2013, “por la cual se adopta el Plan Decenal de Salud que 2012- 2021” , se diera relevancia e importancia al fortalecimiento del talento humano en salud; aunque no es suficiente el planteamiento de la norma, se destaca que a partir de ellos se han generado puntos de partida para poder validar la efectividad de la gestión del talento humano en el mundo, sin decir que esto signifique que se tenga la capacidad para evaluar cuestiones cruciales en la política sanitaria. Aspectos como la situación de los trabajadores de la salud, su nivel de desempeño y los problemas a los que se enfrentan permanecen sin respuesta. Igualmente, el proceso de cambio de las condiciones laborales que se derivan de acuerdos regionales de libre comercio plantean algunos de los retos en asuntos relacionados con la movilidad, contratación y la retención de la fuerza laboral de salud, problemas derivados de los desplazamientos y de la escasez de personal de salud, inquietudes por la calidad, la productividad y la acreditación y reconocimiento de la idoneidad permanente, entre otros. (5)

Aunque la contratación en salud ha tenido grandes brechas y/o tropiezos a través de los años, como la llegada de profesionales extranjeros con mayor producción académica, la gestión adecuada del talento humano con los métodos que en la actualidad son utilizados se

han convertido en un eje fundamental para la creación de lineamientos y políticas que buscan mejorar las condiciones laborales en Colombia, tanta es la preocupación de los gobernantes por mejorar las condiciones de talento humano que en el año 2005 se planeó en Toronto la necesidad de definir puntos específicos para mejorar esta temática entre ellos e destaca: la formación de los profesionales en relación a las necesidades de salud actuales, ubicación en lugares de trabajo adecuados según las necesidades de la población y habilidades del profesional y generar adecuados ambientes laborales, esto a su vez se va a resumir en procesos asistenciales más efectivos y usuarios más satisfechos (1).

Por esta razón se ha convertido en primordial asegurar profesionales capacitados y usuarios satisfechos, como es planteado por la superintendencia de salud en Colombia (6), que menciona que cualquiera que sea el modelo de salud instaurado en cada institución debe garantizar el acceso y la calidad de los servicios de salud, dentro de su tesis plantean que existe diversa literatura que relaciona los resultados obtenidos por las instituciones con la calidad del personal sanitario, según el modelo de atención que tenga cada entidad las variables de medición en cuanto a atención serán diferentes pero deben considerar al personal contratado como variable fundamental para obtener buenos resultados en la atención de los usuarios y la efectividad de los servicios, como menciona la OMS “los recursos humanos son la base del sistema de salud” (1); haciendo referencia a que un adecuado recurso humano favorece el acceso a servicios de salud con calidad.

El tema de calidad en servicios de atención se ha convertido en un objetivo clave para el sistema de salud colombiano, aunque diariamente se presenten miles de quejas por la accesibilidad y humanización de servicios, para el gobierno nacional desde la primera reforma a la salud realizada con la ley 100 este ha sido un tema de interés, con la última reforma al sistema de salud introducida por la Ley 1438 de 2011 (7) pretenden enfatizar en la Atención Primaria en Salud, a su vez la formulación del plan decenal de salud pública y los objetivos establecidos por el Gobierno Nacional en materia de cobertura del aseguramiento, equidad en el acceso a la salud, mejoramiento de la calidad de los servicios, sostenibilidad del sistema, unificación y actualización de los planes de beneficios ha planteado enormes desafíos en la formación, distribución y gestión del talento humano en salud convirtiéndose este último ítem en la base de un sistema efectivo, conociendo que un personal capacitado facilitará el desarrollo de los programas tanto a nivel humanitario como la parte efectiva de los servicios; pero esto no es 100% efectivo sino se consideran otros factores que parten desde el momento de admisión, pasando por una adecuada ubicación dentro de la entidad de acuerdo a las capacidades del personal y necesidades de la institución.

En esto radica la importancia de valorar procesos de gestión del talento humano, debido a que si se cuenta con un profesional adecuadamente entrenado y a gusto en su lugar de trabajo, se logra cumplir en gran proporción con los objetivos planteados desde el gobierno para las instituciones de salud, con principios básicos como el acceso y la calidad de los servicios, pero esto estará directamente relacionado con los procesos y la gestión que se realiza dentro de cada institución, los cuales deben garantizar: 1. Contratación adecuada, del profesional que cumpla con la necesidad del cargo, 2. Evaluación del personal,

3.salarios adecuados, 4. Garantizar atención de calidad.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACION**

¿Qué características fundamentales se encuentran en la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en la IPS Clínica Salud Florida?

## **4- JUSTIFICACIÓN**

“Los sistemas sanitarios enfrentan importantes retos para su fortalecimiento, los Recursos Humanos en Salud (RHS) representan uno de ellos y sin excepción preocupa a la totalidad de los países en el mundo: “Incluso en los sistemas de salud bien financiados, la disponibilidad de las personas adecuadas en los lugares adecuados, con las competencias correctas, es un reto clave” (OPS, 2010)” (7). Los recursos humanos son la base de los sistemas de salud independientemente de su modelo de organización, financiamiento y operación. Por medio del Talento Humano y la calidad de este se generan en las organizaciones cambios sociales que contribuyen a mejorar el acceso y resultados en salud de las poblaciones lográndose el derecho fundamental a la salud.

“De esta manera, las inversiones en formación y creación de empleos para el personal sanitario contribuyen de manera importante al desarrollo económico inclusivo y son un factor clave para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OMS 2016)” (1) “por ser el único recurso con capacidad para manifestar preferencias, tomar decisiones y hacer uso de los demás recursos y, por lo tanto, su adecuada gestión es crucial para el óptimo desempeño de las organizaciones y del sistema de salud en su conjunto” (3). Por lo expuesto anteriormente es sumamente valioso pensar en quienes tienen a su cuidado y cargo el desarrollo de acciones que conllevan a mejorar los factores incidentes en la salud.

El talento humano compone un recurso primordial e indispensable en las instituciones prestadoras de servicios de salud; su adecuada gestión favorece el buen desempeño y cumplimiento de los objetivos que se tengan planteados; además de que un adecuado control va a contribuir a que sean entidades más eficientes y sostenibles.

La OMS define el talento humano en salud como “todos los trabajadores remunerados empleados en organizaciones o instituciones cuya principal finalidad es mejorar la salud” (1)

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 y 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" (7):

El trabajo investigativo permite que tanto las personas encargadas de la contratación del talento humano como el trabajador, tengan claros los objetivos del proceso de contratación y las metas establecidas en la Institución Prestadora de Salud, así como los factores que son determinantes para una buena gestión del talento humano, además de que se logre llevar a cabo futuras investigaciones que le permitan a la IPS aumentar su efectividad y llegar a logros planteados de la mejor manera, permitiéndole a la empresa implementar planes de mejoramiento que beneficien tanto al empleador como al trabajador

## **5. OBJETIVOS**

### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Caracterizar los procesos de Gestión del talento humano en la IPS clínica salud florida, durante el primer semestre del año 2020

### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.** Describir la estructura organizacional del área de gestión del talento humano de la institución del sector de la salud en el ámbito público y privado.
- 2.** Identificar los modelos de gestión y los procesos administrativos liderados por el área de gestión del talento humano.
- 3.** Determinar las funciones del área de gestión de talento humano en la institución privada Clínica Salud Florida.

## **6. MARCO TEORICO**

El recurso humano es considerado el factor más importante en una organización, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa.

Es interesante analizar como a través de la historia de la humanidad se han desarrollado diferentes actividades y tareas donde se evidencia la participación de grupos de personas, los cuales requirieron organizarse para llevar a cabo un oficio y así satisfacer las necesidades de la comunidad.

Tratar el tema de talento humano requiere que las personas y organizaciones conozcan ampliamente del tema para que busquen, seleccionen, capaciten, valoren y potencialicen a las personas que vayan afín con sus objetivos organizacionales y los ayuden a crear empresas altamente competitivas con las exigencias actuales, que sean sostenibles y logren un alto posicionamiento que motive a otras organizaciones apuntarle hacia el fortalecimiento de su talento humano viéndolo como pieza fundamental y vital en su organización.

“Anteriormente se utilizaba el término Recurso Humano, pero se estaba catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano” (8). A “medida en que las organizaciones han ido incorporando a su ideología que el activo más valioso es el recurso humano, se han generado cambios frente a la percepción del talento humano y se ha reconocido a este como una herramienta que da ayuda a cumplir los objetivos de la organización” (9) trascendiendo en términos netamente administrativos y logrando que el talento humano sea parte vital para la búsqueda del éxito empresarial logrando altos estándares de calidad.

Dentro del marco teórico hablaremos de la historia de la gestión del talento humano catalogada antes la administración de recursos humanos se habla que “aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX), por lo que no se puede considerar un tema novísimo, pero como definición teórica es a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recurso Humano.” (9) Sin duda alguna el talento humano ha sido tenido en cuenta como factor primordial del éxito de cualquier campaña desde los tiempos de “Sun Tzu (siglo V a.C.), y su Arte de la guerra, principios adoptados posteriormente por los teóricos de la administración empresarial a partir de tres fundamentos básicos: La organización, la logística y el liderazgo en el manejo y conducción de los hombres que deben realizar la misión” (10).

“Pero fuese en el siglo II a.C o en 1960, el principio era el mismo: La gente era un recurso para el trabajo y como tal era considerada, hasta el punto de que aún hoy persiste la costumbre de llamarlo Recurso Humano.” (11) Poco a poco se ha ido entendiendo que no solo era un recurso al contrario el hombre capacitado, valorado y bien remunerado con óptimas condiciones de trabajo iba aportar en mayor medida a la empresa y en este punto se habla de las relaciones industriales donde se centró a la persona como eje de la organización considerándolos más importantes que solo meros peones como se veía en aquella época.

A partir de los “avances tecnológicos y la apertura de nuevos mercados, se comienza a modificar las estructuras internas de las organizaciones, junto con su cultura interna, para lograr mantenerse y alcanzar las metas que se requería” (12). En consecuencia, a esto el Talento Humano debió apoyar las directivas de la empresa para cumplir los objetivos estratégicos, lo cual causó la necesidad de llamarse Gerencia de Recursos Humanos. En efecto según Calderón, Naranjo Álvarez (2010) esto conllevó a que esta dependencia iniciara el desarrollo de tareas en gestión del cambio, en cultura organizacional, en desarrollo de capacidades organizacionales, en el fomento de prácticas de alto rendimiento y entrenamiento intercultural.

De acuerdo con Calderón, Naranjo & Álvarez (2010) “la gerencia estratégica en los recursos humanos es el proceso que defiende un enfoque proactivo en la relación estratégica de recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el reconocimiento que las personas como esencia del éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuentes de ventajas competitivas sostenibles para la misma” (12).

Es fundamental resaltar que las organizaciones buscan que sus colaboradores sean personas con ética, principios y valores, competencias a nivel del saber, el hacer, el ser y el comunicar de manera integral centrados en los objetivos de la organización. Por consiguiente, estas habilidades ayudan al desempeño de sus competencias enfocadas con la estrategia de la organización; es así como este planteamiento hace la apertura al reconocimiento de Talento Humano como área vital que se alinea, hacia una tendencia de posicionamiento como socio estratégico de las empresas que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Es solo a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

#### ***4.1 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS***

Las políticas se crean en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. “Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.” (13).

Son pautas que dirigen al personal y que con ellas se logra dar solución a los inconvenientes que suelen presentarse en la organización, las políticas de recursos humanos nos orientan como la empresa desea trabajar con el apoyo de sus miembros para alcanzar los objetivos organizacionales y que a su vez motive y ayude al personal a cumplir sus objetivos personales. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

La estructura organizacional de una empresa, es el referente para la gestión del talento humano, en esta se enmarcará las estrategias empresariales para lograr los objetivos organizacionales. Hoy en día el área de talento humano es considerada como órgano de gestión, dada la importancia del capital humano para el alcance de los objetivos y metas propuestas. Algunas empresas no dan el valor requerido a esta área y lo ven solo como un tema de contratación y cumplimiento de leyes a pesar de su importancia y que se debe considerar indispensable para la ejecución de actividades, acciones y efectividad organizacional que nos lleven a conseguir empresas sostenibles, productivas y líderes en los mercados (14).

El área de recursos humanos como proceso:

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal. El área de recursos humanos consta de subsistemas interdependientes y estrechamente relacionados:

### 1. Tabla de subsistemas del área de recursos humanos

<b>Subsistemas de ARH</b>	<b>Temas abarcados</b>
Alimentación	Planificación de recursos humanos Reclutamiento de personal Selección de personal Integración
Aplicación	Descripción y análisis de cargos Evaluación de desempeño humano Plan de carreras
Mantenimiento	Compensación Beneficios sociales Higiene y seguridad Relaciones laborales
Desarrollo	Capacitación y desarrollo de personal Desarrollo organizacional
Control	Base de datos y sistemas de información Auditoría de recursos humanos

Calderón Naranjo & Álvarez (2010) evidencia que Talento Humano adicional a las actividades de administración de personal, ha asumido un rol estratégico donde debe

dirigir personas, realizar la planeación del trabajo, manejar las relaciones laborales dentro de toda la organización incluyendo las sindicales, la gestión de prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales.

Si hablamos de los roles del talento humano en una organización citaríamos a Ulrich (2006) que en su libro Recursos Humanos Champions (16), define cuales deben ser los cuatro roles que debe cumplir Talento Humano para generar valor a la organización:

- **Socio estratégico:** Su gestión de Talento Humano da paso hacia la planeación estratégica, ingresando o participando con un impacto importante para la función del personal, buscando respuestas ágiles y flexibles a los nombrados problemas estratégicos, acercándose de una manera atenta y continua a los cambios en las tendencias del entorno, la competitividad y su impacto en la organización.
- **Experto administrativo:** Debe realizar un cambio de dinámicas en el ejercicio de la labor, llevándonos a un mundo de servicios con máxima calidad, con diferenciales dinámicas que permitan ser medibles desde las competencias de los individuos que ejecutan los procesos al menor costo posible, sin disminuir la calidad de los servicios prestado.
- **Defensor de empleados:** Además de ser expertos administrativos y aliados, se debe tener la capacidad de cuidar los interés de los empleados, haciendo una lectura de la organización alineadas a la tradición, la costumbre, valores y motivación de los mismos, que permitan crear un ambiente donde todos puedan contribuir al logro de los objetivos que condicionen al buen desempeño, una motivación permanente y un sentido de pertenencia sólido.
- **Agente de cambio:** Ulrich señala que “a la luz de los cambios que se generan dentro de las organizaciones, es importante el papel que juega recursos Humanos para apoyar todas aquellas iniciativas que impacten directamente en la estrategia Global del Negocio”.

La competitividad en precios y servicios en las empresas, obliga a que los líderes de Talento Humano apuesten más en función de estos aspectos, desarrollando sus competencias y no solo se encaminen al cambio de procesos que apunten al desarrollo de las variables mencionadas, sino que realicen su propia introspección hacia su cambio personal. Es importante tener en cuenta que todo aquello que no está a disposición de aprender y modificar sus esfuerzos hacia los nuevos tiempos, su tendencia va hacia la no evolución. Así pues, conviene decir que no solamente se debe tener en cuenta estos cuatro factores a nivel estratégico. Igualmente, “es importante tener un cuadro de mando integral estructurado, que permita tener un conocimiento de arriba hacia abajo para el

proceso de toma de decisiones por parte de todo el personal de la organización y de abajo hacia arriba para conocer el cumplimiento de la estrategia” (17).

La gestión humana moderna se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas.

Lo anterior implica que se cree una política de dirección de las personas que debe ser formulada, apropiada y empoderada, que compromete a todos los ámbitos directivos con personas a cargo, donde el área de recursos humanos se constituye el eje primordial convirtiéndose en el socio estratégico de la dirección y en el vocero de los empleados. La gestión humana está estrechamente relacionada con otros procesos de las empresas y otros elementos de la gestión exitosa, entre ellos: la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación. En esta medida a partir de reconocer el papel de los recursos y capacidades internas para cumplir la estrategia, empezó a desempeñar un papel fundamental tanto el capital humano como el área que los dirige, el primero como fuente de talentos y la segunda como capacidad de soporte (Barney y Wright, 1998; Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1997; Jiménez y Sanz, 2005).

## **6.2 LA AREA DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF**

Toda la organización comparte la responsabilidad del área de recursos humanos. Ésta es una responsabilidad de línea cada jefe administra el personal que labore en el área de su desempeño y una función de staff -asesoría que el organismo de área de recursos humanos ofrece a cada jefe. El organismo de staff de recursos humanos asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados solicitados. Además de asesoría, consejería y consultoría, el organismo de staff debe prestar servicios especializados como: reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargo. El administrador de recursos humanos no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a los empleados, excepto cuando se trata de su propio departamento.

### **Teorías y modelos de gestión del talento humano**

- **Modelo por competencias:** Este modelo es de tipo gerencial en donde trata de aquellas destrezas y capacidades que cada persona presenta para desempeñar un rol en un área determinada como el lugar donde se desenvuelve mejor dentro de

una organización.

Estas competencias pueden ser genéricas que son aquellas aptitudes que debe presentar determinado individuo para estar dentro de una organización, y las competencias específicas que son aquellas aptitudes propias que presenta una persona para desempeñarse en un área determinada y bajo una condición establecida. Para la evaluación del modelo por competencias se debe tener en cuenta: el trabajo en equipo, la comunicación que el empleador maneje, las habilidades que presente para el buen ánimo en lo laboral, planificación y gestión del tiempo, toma de decisiones y la responsabilidad que cada uno presente para el desarrollo de cada una de sus actividades.

Este modelo tiene unas grandes ventajas que son la asignación de puestos y ubicación del personal en determinado lugar, hay una mayor motivación a los individuos y tiene un método para medir, que se realiza mediante cada una de las evaluaciones, se mejora el método de selección del personal, en caso dado que un trabajador se esté desempeñando más en un área que en otro se deja en el lugar donde mejor se desenvuelva y así se presenta una mayor motivación a todo el personal.

- Teoría de recursos y capacidades (TRC): “Esta teoría expone el comportamiento y desempeño de la organización, la teoría presenta unos mecanismos de construcción y de mantenimiento donde la ventaja competitiva indica el nivel de desempeño que presenta la empresa ante sus competidores, lo que hace que se obtengan beneficios extraordinarios y quiere decir que la organización sabe manejar bien sus recursos y capacidades”<sup>21</sup>. Si se habla de recursos según Wernerfelt se entiende a la planta, equipos, propiedad intelectual, como a las capacidades y competencias de las personas, esta teoría reconoce que por sí solos estos recursos no crean un valor sustancial sino por la interacción entre estos y las capacidades organizacionales, según Barney “se debe cumplir con las características, ser difíciles de imitar por la competencia, ser valiosos, raros y difíciles de sustituir”

Los recursos y capacidades de la empresa pueden ser una base mucho más sólida para establecer su identidad, por lo tanto una definición de la empresa en términos de lo que es capaz de hacer puede ofrecer un soporte más firme para la estrategia que una definición sobre las necesidades que pretende satisfacer, cuanto mayor sea el cambio en el entorno de una empresa, más debe procurar su estrategia en los recursos y capacidades internos y no tanto en el mercado.

- Modelos Estratégicos: son proyectos teóricos de la realidad de las empresas, teniendo en cuenta el entorno competitivo y la naturaleza de la misma, se realiza para facilitar la creación de estrategias basadas en actividades primarias,

actividades de apoyo, clientes y proveedores.

- **Direccionamiento Estratégico:** “Es un instrumento mediante el cual se establecen los principales enfoques, logros esperados, indicadores, incidencia sobre el mapa estratégico institucional y procesos responsables de la gestión de la entidad durante un año, en concordancia con la misión, la visión y los objetivos” (18).
- **Teoría del comportamiento:** La teoría del comportamiento como su nombre lo indica, se basaba en la conducta de los trabajadores dentro de una organización, estudiaba y analizaban los comportamientos que estos tenían de acuerdo a los entornos donde se encontraban. Según Milagros Jaramillo docente de la Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe: “La teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para explicar cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana. En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana, campo en el cual la teoría administrativa recibió una voluminosa contribución”.

Los dos primeros promotores de la teoría del comportamiento son Mary Parker y Elton Mayo, si hablamos de Mary se destaca que le dio un vuelco importante a la visión de los trabajadores se podía estudiar el comportamiento individual y grupal y que la ética de la organización deberá estar basada en las relaciones grupales, Elton Mayo por su lado estudio diferentes escenarios en los cuales un trabajador realizaba su labor, descubriendo así que además del entorno este se comporta de acuerdo a las relaciones interpersonales que tenga dentro de la organización. Más adelante Maslow introdujo al mundo de la administración la “jerarquía de las necesidades humanas”, una de las necesidades que tiene el ser humano es interrelacionarse con las personas, es decir, las personas son seres sociales que interactúan. Entonces en los puestos de trabajo los trabajadores no sólo iban a desarrollar las labores dispuestas, sino que a su vez se relacionarían y generarían relaciones que influirían en las labores realizadas.

Estos pensamientos han generado a lo largo del tiempo un cambio en el valor de los trabajadores considerándose más allá de una labor realizada, en donde el puesto de trabajo, las relaciones, las satisfacciones y motivaciones influyen en el trabajo. Los individuos ya son más que máquinas que procesan, son individuos que aportan a la organización y necesitan ser valorados.

- **Teoría de los sistemas:** basa sus ideas en sistemas abiertos que utilizan las tecnologías y la innovación para el desarrollo de las organizaciones y es hasta 1970 cuando el internet y los computadores comienzan a ser una herramienta de

desarrollo y avance en las organizaciones. Con esta teoría general se puede ver que los sistemas de información permiten a la organización unificar los objetivos y fines a través del contacto general y el conocimiento del entorno interno y externo, en este aparte la información se vuelve valiosa pues será la que permitirá a las empresas estar un paso delante de la competencia, es decir, los vuelve más competitivos.

CHIAVENATO (19), Idalberto (2007) considera que: “La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.”

La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

### **6.3 Gestión del talento humano**

Esta área depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables.

Al encontrar trabajadores que no están satisfechos con el empleo actual, y además del empleo están insatisfechos con la remuneración, con el ambiente laboral que se tiene en un momento determinado, se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes.

La gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones.

En las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección. Es aquí donde la Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización.

Es responsabilidad de la organización, y no únicamente del área de gestión humana, gestionar el talento que posee, llegando, no sólo a los niveles de mando o los directivos, sino alcanzando los niveles inferiores de la organización. La gestión del talento implica la captación, desarrollo, retención, mejora y transmisión del talento tanto directivo y operativo en el nivel tecnocrático, como en el intermedio, de staff de apoyo y operativo.

“Se puede concluir entonces que la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización”<sup>18</sup> Por medio de estrategias que conlleven a su personal a explotar al máximo sus conocimientos y capacidades donde el trabajador crezca integralmente en el ámbito profesional, personal y emocional, se sienta feliz y realizado, esto generara en las organizaciones un ambiente de satisfacción que contribuya al logro de objetivos y metas asegurando el éxito dentro de las organizaciones.

#### **6.4 Objetivos de la Gestión del Talento Humano**

Para el autor CHIAVENATO (19), Idalberto (2002) el área de recursos humano debe cumplir con los siguientes objetivos para contribuir a la eficacia organizacional: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana, Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

Por esta razón a continuación se mencionarán la forma en que la administración de recursos humanos permite la eficacia organizacional por medio de los siguientes medios:

En primer lugar, se encuentra la ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración de recursos humanos, cuyo objetivo principal es ayudar a la organización a alcanzar sus metas, objetivos y a realizar su misión (Milkovich & Boudreau, 1994).

En segundo lugar, se establece el proporcionar competitividad a la organización, generando empleados con grandes capacidades y habilidades laborales, por lo cual, el objetivo de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos con el fin de beneficiar a los clientes y a los empleados (Chiavenato, 2002).

En tercer lugar, se encuentra el suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados. Con el fin de mejorar el desempeño de las personas se debe recompensar los esfuerzos y los buenos resultados (Chiavenato, 2002).

En cuarto lugar, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo. Esto permite hacer énfasis en las necesidades de los empleados, con el fin de que los mismos sientan que el trabajo que realizan es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Chiavenato, 2002).

En quinto lugar, se debe desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Como lo son la libertad, la autonomía para tomar decisiones, un ambiente agradable y sano, seguridad en el empleo horas adecuadas en el trabajo y tareas significativas. (Chiavenato, 2002).

### **6.5 Funciones del área de gestión del talento humano**

“Durante muchos años, la gestión humana estuvo anclada en las denominadas 26 prácticas de administración de personal reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento y capacitación, remuneración, evaluación y desvinculación, la mayoría de las veces más preocupada por mejorar las técnicas para la realización de estos procesos que en su finalidad.” (20) Esto género que el área de gestión humana se tornara más administrativa y no se centrara en la importancia de las personas para el logro de sus objetivos. Por este motivo se busca plantear las estrategias de gestión humana desde la misión de la organización inculcando los valores y comportamientos que el personal debe adoptar y que coadyuven al éxito organizacional.

### **6.6 Programa Del Recurso Humano**

Un programa del recurso humano consiste en una serie de procedimientos para gestionar o dirigir al recurso humano de una organización, así como también establece una guía en la que los encargados de tomar las decisiones importantes con respecto al personal puedan hacerlo de una mejor manera y hacer uso del capital humano utilizando y desarrollando sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la empresa.

### **6.7 Los procesos de la gestión del talento humano constan de:**

Chiavenato (19) plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

- Captación de Personal: Es el proceso en donde se alimenta a la organización de recursos humanos, éste es vital importancia para la empresa, ya que del éxito de la ejecución de este proceso dependerá la atención satisfactoria de las necesidades de nuevo personal.
- Diseño de Cargos: El diseño de cargos incluye la descripción de las actividades que se va a desarrollar, constituye los procedimientos de trabajo y las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, a quién deberá reportar el ocupante del cargo, es decir, quien es su superior inmediato, a quién deberá supervisar y dirigir el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.
- Reclutamiento de personal: conjunto de medios y procedimientos orientados a atraer candidatos que estén calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
- Selección de Personal: CHIAVENATO, Idalberto (2002) establece que: “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”.
  - Instrumentos de Selección: Entrevista de selección, pruebas escritas, pruebas de conocimiento o capacidades, prueba de personalidad.
- Gestión Del Capital Humano: La organización no solo capta y aplica sus recursos humanos de manera adecuada, sino que también los mantiene en la organización este comprende la remuneración, planes de beneficios sociales y otros, que hacen parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus participantes con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados.
- Beneficios Sociales: Los beneficios sociales son atributos o prestaciones que la empresa brinda al trabajador, siendo esta igual para todos, esto tiene como finalidad mejorar la calidad de vida del empleado dentro y fuera de la empresa y orientados a su conservación dentro de la misma.
- Clima Organizacional: El Clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente en que los empleados se desempeñan y las condiciones de su entorno laboral, que influyen directamente en las actividades que realizan, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- Desarrollo Humano: Es el mejoramiento de los recursos humanos disponibles a corto y mediano plazo teniendo en cuenta la realización continua de potencial

existente en posiciones más elevadas en la organización estableciendo las actividades que la empresa realizara para desarrollar a las personas.

- Evaluación del Desempeño: CHIAVENATO, Idalberto (2007) dice que: “El desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.” Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño para saber cómo marcha en el trabajo. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potenciales.
- Capacitación y Desarrollo: DESSLER, Gary (2001) La capacitación “consiste 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.”
  - Etapas de la capacitación y desarrollo: Detección de las necesidades de capacitación, programa de capacitación, Implementación de la capacitación, Evaluación de los Resultados.
- “Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales. Este proceso es uno de los más importantes y estratégicos de la nueva Gestión del Talento Humano utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales”<sup>14</sup>.

Después de haber tenido esta introducción de marco teórico en cuanto a la gestión del talento humano en las organizaciones queremos contextualizarnos un poco en el área de la salud que es el área donde se desarrollara nuestro proyecto investigativo por esto comenzaremos hablando que “En 2004, la Joint Learning Initiative (institución apoyada por la Fundación Rockefeller y la Universidad de Harvard, entre otras) emitió un documento en el que exhorta a los sistemas de salud y a los organismos internacionales a prestar una mayor atención al papel que desempeña el talento humano en el logro de las metas en salud, entre las cuales se encuentran los Objetivos de Desarrollo del Milenio” (21).

La OMS dedicó a este tema el informe sobre la salud en el mundo, en 2006, al tomar como punto de partida la aceptación del protagonismo de los recursos humanos y afirma:

“Los proveedores de atención de salud personifican los valores esenciales del sistema: curan y atienden a las personas, alivian el dolor y el sufrimiento, previenen enfermedades y mitigan los riesgos; son el vínculo humano entre conocimiento y acción sanitaria”<sup>13</sup>, también define el concepto de trabajador sanitario como “Todos los trabajadores remunerados empleados en organizaciones o instituciones cuya principal finalidad es mejorar la salud y todos aquéllos cuyas actividades individuales persiguen mayormente ese mismo objetivo pero que trabajan para otro tipo de organizaciones” (22).

“La misión del Departamento OMS de Recursos Humanos para la Salud (HRH) es «proporcionar a todo el mundo acceso equitativo a un personal sanitario, formado, competente y que cuente con apoyo, con el fin de contribuir a alcanzar el grado más alto posible de salud” (23).

“Podemos tener los mejores medicamentos, las mejores pruebas diagnósticas, los mejores hospitales y el mejor seguro de enfermedad, pero si no tenemos trabajadores sanitarios que brinden una atención segura, eficaz y centrada en las personas, no tenemos un sistema de salud” (24).

Así, pues, en Colombia se han venido realizando reformas del sector salud, en las que no se ha tenido en cuenta suficientemente el desarrollo y sostenimiento del Talento Humano en Salud. Sin embargo, la normatividad reciente ha posicionado el tema como un componente esencial dentro del sistema de salud reconociéndose la incidencia fundamental de los recursos humanos en el desarrollo de las estrategias en salud y su respectivo cumplimiento de objetivos.

## 7. METODOLOGÍA

### 7.1 ENFOQUE Y DISEÑO

La presente investigación es un estudio mixto, ya que integra los dos métodos: cuantitativo y cualitativo, conservando su origen y estructura. De diseño descriptivo, el cual busca especificar las propiedades, las características, y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Para el presente estudio, se describió o caracterizó la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano de la IPS Clínica Salud Florida, a través de la definición de unas categorías iniciales de la gestión del talento humano, para integrarlas y articularlas dependiendo de la práctica cotidiana, percepción de los actores involucrados en el proceso, los referentes teóricos y la postura de los investigadores, para lograr una mayor comprensión del fenómeno objeto de estudio.

### 7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### **POBLACION:**

La IPS clínica Salud Florida cuenta actualmente con 176 trabajadores activos de los cuales 16 constituye los líderes de las diferentes áreas administrativas y asistenciales de la IPS Clínica Salud Florida, los cuales son las personas encargadas del manejo del talento humano respecto a su área coordinada en la institución.

**MUESTRA:** Se realizó un muestreo por conveniencia, no probabilístico, orientado hacia la caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en la institución seleccionada, buscando la participación de diversos actores y seleccionando los profesionales que tuvieran alguna estabilidad en la empresa (al menos tres años de antigüedad), la muestra está conformada por 16 personas que laboran en la IPS Clínica Salud Florida que son los líderes de áreas administrativas y asistenciales, además de la coordinadora de Gestión del Talento Humano a quien se le aplicó una entrevista y la lista de chequeo.

### **7.3 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **7.4 INSTRUMENTOS**

**LISTA DE CHEQUEO:** Para la revisión documental y análisis de los manuales de procesos y procedimientos, políticas de gestión del talento humano, lineamientos, funciones y perfiles de talento humano de la IPS Clínica Salud Florida, se aplicó una lista de chequeo a la coordinadora del área del Talento humano, con el fin de revisar y verificar la documentación referente al proceso de gestión humana con el que cuenta la institución.

**ENCUESTA:** Para la recolección de los datos se aplicó una encuesta ya diseñada bajo la ejecución del macroproyecto de Gestión del talento humano (GTH) al cual se adhiere esta investigación.

Esta encuesta se realizó a cada coordinador de las áreas administrativas y asistenciales, con el fin de indagar la importancia del área del talento humano frente a las demás áreas de la IPS.

**ENTREVISTA:** Se realizó una entrevista a la coordinadora del Talento humano, mediante preguntas abiertas, donde se indago sobre la estructura del área del talento humano de la IPS, su conformación y funcionamiento.

### **7.5 PLAN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Se realizó un acercamiento con el gerente de la IPS Clínica Salud Florida, con el fin en primera instancia, de dar a conocer el contenido del trabajo de investigación que realizan las estudiantes de Postgrado en Administración en Salud y los beneficios que obtendrá a partir de los resultados obtenidos y que podrán ser utilizados para la implementación de planes de mejoramiento que garantizaran el buen funcionamiento interno de los procesos analizados. Posteriormente se solicitó su autorización para la aplicación de los diferentes instrumentos establecidos para el presente estudio.

Se explicó el objetivo de la aplicación de los diferentes instrumentos a los diferentes participantes establecidos así:

1. Lista de chequeo: Se aplicó a la coordinadora de gestión del talento humano, donde se buscó obtener información respecto a los procesos de gestión del talento humano con los que actualmente cuenta la institución.

2. Encuesta: Se le realizó una encuesta con 11 preguntas, con respuesta de selección múltiple a los coordinadores asistenciales y administrativos. Esta encuesta se dividió en 4 categorías que abarcaron los diferentes procesos de gestión del talento humano.
3. Entrevista: Se aplicó a la coordinadora del área de talento humano, con el objetivo de conocer desde su perspectiva, el manejo interno de los procesos de gestión de talento humano de la IPS.

Finalmente, los datos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos (lista de chequeo, encuesta, entrevista) y a su vez registrados en Excel; se realizó la cuantificación y análisis de los datos, con el fin de obtener los resultados de la investigación frente al fenómeno a estudio.

## **7.6 COMPONENTE ÉTICO**

El presente estudio no presenta ningún riesgo para la IPS Clínica Salud Florida ni para los funcionarios que participaran en la investigación a través de la utilización de los instrumentos establecidos para la recolección de la información.

Por lo anterior, teniendo en cuenta la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud y la Protección social, donde establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, y específicamente en su apartado “*De la Investigación en Seres Humanos*” Capítulo 1 Artículo 6; se elaboró un consentimiento informado por escrito para la coordinadora del área del Talento humano; esto con el fin contar con la autorización de participación de los funcionarios en el presente estudio y a su vez cuidar la integridad de los participantes garantizando su bienestar, privacidad y confidencialidad.

La aplicación del consentimiento informado, se realizó cuando se obtuvo la autorización verbal y escrita del representante legal de la IPS Clínica Salud Florida, posteriormente se aplicó el consentimiento informado por escrito a la Coordinadora del área de Gestión del Talento Humano, diseñado previamente bajo la ejecución del macroproyecto de Gestión del talento humano (GTH) al cual se adhiere esta investigación.

Los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación de los instrumentos establecidos, serán utilizados solo con fines académicos, por lo tanto, no afectarán la situación laboral ni serán utilizados en perjuicio de los funcionarios participantes en el presente estudio.

De esta manera, los investigadores del presente estudio, se harán responsables de la información recolectada para todos los fines legales pertinentes, teniendo en cuenta la Resolución 8430 de 1993 Capítulo 5 “*De las Investigaciones en Grupos Subordinados*”

## 8. RESULTADOS Y DISCUSION

### 8.1 ANALISIS DE ENCUESTAS APLICADAS

#### SELECCIÓN DE PERSONAL – RECLUTAMIENTO

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece					
	al personal de la empresa	parcialmente al personal de la empresa	ambos	parcialmente al mercado de trabajo	al mercado del trabajo
<b>RESPUESTA</b>	3	2	3	6	2
<b>PORCENTAJE</b>	19%	13%	19%	38%	13%



Del total de los encuestados, se observa un mayor porcentaje con un valor del 38% en cuanto que la Institución prefiere cubrir sus vacantes con la demanda que ofrece el mercado laboral, seguidamente llama la atención, que el 19% respondieron a ambos, es decir, que refieren que el cubrimiento de vacantes de la institución lo realizan con el personal de la empresa y mercado laboral, concluyendo finalmente que la institución opta en primera instancia por seleccionar personal externo o del mercado laboral.

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

	específicos especializados	parcialmente específicos especializados	ambos	parcialmente amplios y generales	amplios y generales
RESPUESTAS	2	3	3	8	0
PORCENTAJE	13%	19%	19%	50%	0%



Del total de los encuestados, y respecto a la gráfica, se puede observar el 50% de los coordinadores encuestados, refieren que la institución al momento de seleccionar el personal, sus políticas de contratación optan en mayor parte, por contratar personal con perfiles de conocimientos y habilidades amplias y generales, lo que se puede deducir que los perfiles de la empresa pueden ser cubierto por personal con estudios y experiencias generales y no necesariamente deben ser perfiles caracterizados de manera específica, lo que finalmente prima es la experiencia laboral y conocimientos generales.

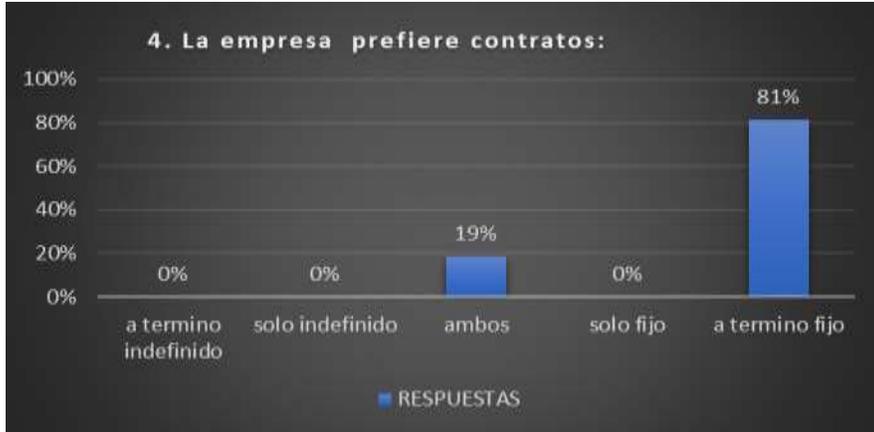
3. El tipo de vinculación Preferido por la empresa es:

	Directa	parcialmente directa	ambos	parcialmente subcontratación	subcontratación
RESPUESTA	12	3	0	1	0
PORCENTAJE	75%	19%	0%	6%	0%



4. La empresa prefiere contratos:

	a término indefinido	solo indefinido	ambos	solo fijo	a término fijo
RESPUESTA	0	0	3	0	13
PORCENTAJE	0%	0%	19%	0%	81%



Del total de los encuestado y respecto a las gráficas de la preguntas 3 y 4 con un porcentaje por encima del 70%, se puede concluir que el tipo de contratación que prima en la institución es la contratación directa a término fijo, lo que concuerda con la entrevista realizada a la coordinadora de Gestión del Talento humano, quien refiere que quien realiza la contratación es la misma institución y no acude a centrales de empleo. Esto implica, que el trabajador en un primer momento de contratación, cuenta con mayor estabilidad laboral al ser contratado directamente por la empresa.

5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener, y retirar a la gente apropiadamente					
	totalmente cierto	parcialmente cierto	parcialmente	parcialmente falso	totalmente falso
RESPUESTA	0	3	3	6	4
PORCENTAJE	0%	19%	19%	38%	25%



Del total de los encuestados, el 57% refieren que el sistema de reclutamiento es parcialmente apropiado para atraer, vincular, retener y retirar al personal, lo que concuerda con la entrevista y lista de chequeo aplicada a la coordinadora del gestión del talento humano, donde se concluye que la empresa prefiere contratar personal al mercado del trabajo y no brinda la oportunidad al personal interno de ascender en sus cargos, además el tipo de contratos son a término fijo, lo que finalmente de acuerdo al tiempo establecido en el contrato, es lo que finalmente define el tiempo de estabilidad laboral del trabajador, y que finalmente los perfiles que se optan por contratar son amplios y generales, es decir, se enfocan en mayor parte en las habilidades del ser, apartando los conocimientos especializados del trabajador que pueden dar un valor agregado al cargo a desempeñar.

## CAPACITACION – ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

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

totalmente cierto	parcialmente cierto	parcialmente	parcialmente falso	totalmente falso
----------------------	------------------------	--------------	-----------------------	---------------------



RESPUESTA	0	5	0	3	8
PORCENTAJE	0%	31%	0%	19%	50%

Del total de los encuestados y de acuerdo a que si los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras: es totalmente falso en un 50%, parcialmente verdadero 31%, corroborándose dicho porcentaje del 50% con la entrevista realizada a la coordinadora del área de gestión del talento humano donde contesta que “realmente los programas de capacitación no, no hay, los que se hacen, se hacen mediante la necesidad, en el momento, pero que tenga uno así siempre dirigido anual no lo hay”, con este resultado se muestra claramente que no hay un programa establecido y estandarizado de capacitaciones al personal tanto administrativo como asistencial, en cuanto al 31% que es parcialmente verdadero hace referencia a las capacitaciones que se programan de manera documentada para evidencia de auditoria pero finalmente no se ejecutan.

7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año:					
	totalmente cierto	parcialmente cierto	parcialmente	parcialmente e falso	totalmente e falso
<b>RESPUESTA</b>	0	2	1	5	8
<b>PORCENTAJE</b>	0%	13%	6%	31%	50%



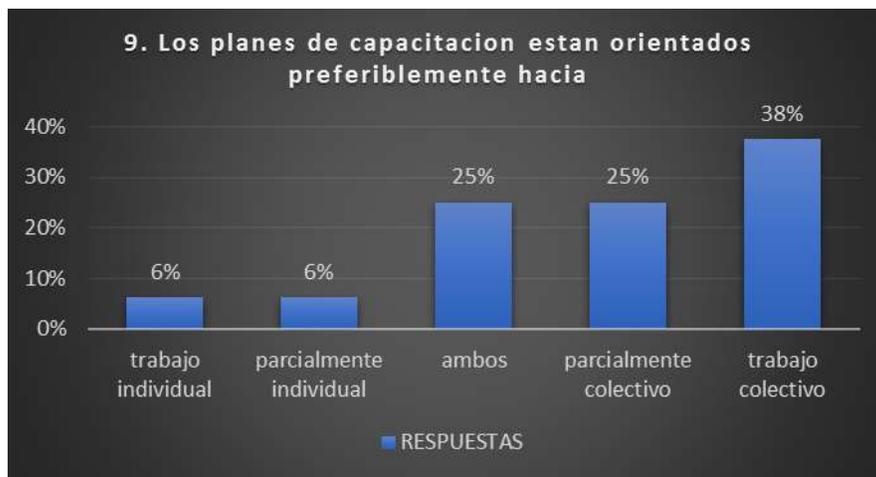
Del total de los encuestados y de acuerdo a los resultados analizados, los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año: totalmente falso en un 50%, resultado relacionado con la entrevista realizada a la coordinadora del área de gestión de talento humano donde refiere que no se ofrecen programas de desarrollo a los empleados dificultando que estos aumenten sus posibilidades de promoción, anexado que la empresa no destina un rubro anual para capacitación de su personal, en la lista de chequeo muestra como resultado que no existe un documento donde se describa detalladamente como se realiza el desarrollo del personal.

8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad					
	totalmente cierto	parcialmente cierto	parcialmente	parcialmente falso	totalmente falso
<b>RESPUESTA</b>	1	3	3	2	7
<b>PORCENTAJE</b>	6%	19%	19%	13%	44%



Del total de los encuestados y de acuerdo a los resultados analizados, los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad: totalmente falso en un 49%, como se ha evidenciado en resultados anteriores la IPS no cuenta con un programa de capacitación para su personal y las capacitaciones ofrecidas no son planificadas, en la encuesta realizada a la coordinadora del área de gestión de talento humano refiere que no se evalúa los resultados de capacitación en términos de impacto en la organización.

9. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia					
	trabajo individual	parcialmente individual	ambos	parcialmente colectivo	trabajo colectivo
	1	1	4	4	6
<b>PORCENTAJE</b>	6%	6%	25%	25%	38%



Del total de los encuestados y de acuerdo a los resultados analizados, los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia: trabajo colectivo en el 38%, parcialmente colectivo en el 25% y ambos en el 25%, parcialmente trabajo individual 6%, trabajo individual un 6%, aunque la empresa no cuente con un programa de capacitaciones, las que se realizan esporádicamente son especialmente dirigidas al trabajo colectivo que ayuden a mejorar algún área o estrategia implementada.

10. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:					
	lograr especialización	especialización parcial	ambos	polivalencia parcial	lograr polivalencia
<b>RESPUESTA</b>	1	1	5	4	5
<b>PORCENTAJE</b>	6%	6%	31%	25%	31%



Del total de los encuestados y de acuerdo a los resultados analizados, los planes de capacitación tratan preferiblemente de: lograr polivalencia 31%, ambos en un 31%, polivalencia parcial 25%, especialización parcial 6% y lograr especialización en un 6% con estos resultados se puede observar que más del 50% de los encuestados refirieron que de las capacitaciones que se han planeado y ejecutado tienen preferiblemente a lograr una polivalencia es decir que el colaborador puede ejercer otro puesto de trabajo diferente al suyo.

## EVALUACION DEL TALENTO – OPORTUNIDAD DE CARRERA

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal					
	totalmente cierto	parcialmente cierto	parcialmente	parcialmente falso	totalmente falso
<b>RESPUESTA</b>	0	0	1	3	12
<b>PORCENTAJE</b>	0%	0%	6%	19%	75%



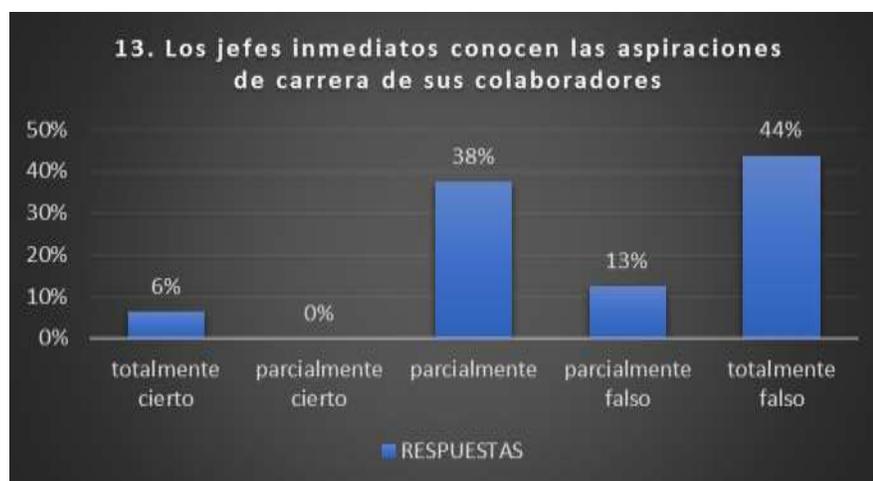
Del total de los encuestados el 75% refiere que es totalmente falso que la empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal, el 19% refiere que es parcialmente falso, de acuerdo al instrumento aplicado a la coordinadora del área de talento humano se puede confirmar que la institución no cuenta con documentación sobre el desarrollo de planes de carreras para el personal, lo que conjuntamente también es referido por los encuestados, además en la entrevista con la coordinadora del área de gestión del talento humano la respuesta fue negativa ante la oferta de planes de carrera para el personal.

12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción					
	totalmente cierto	parcialmente cierto	parcialmente	parcialmente falso	totalmente falso
<b>RESPUESTA</b>	0	1	0	3	12
<b>PORCENTAJE</b>	0%	6%	0%	19%	75%



Del total de los encuestados el 75% respondieron que no se ofrece programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción y el 19% parcialmente falso, lo cual se confirma con la respuesta dada por la coordinadora del área de gestión de talento humano en la entrevista realizada y con la lista de chequeo donde se evidencia que la institución no cuenta con un indicador de bienestar personal ni de satisfacción del cliente interno.

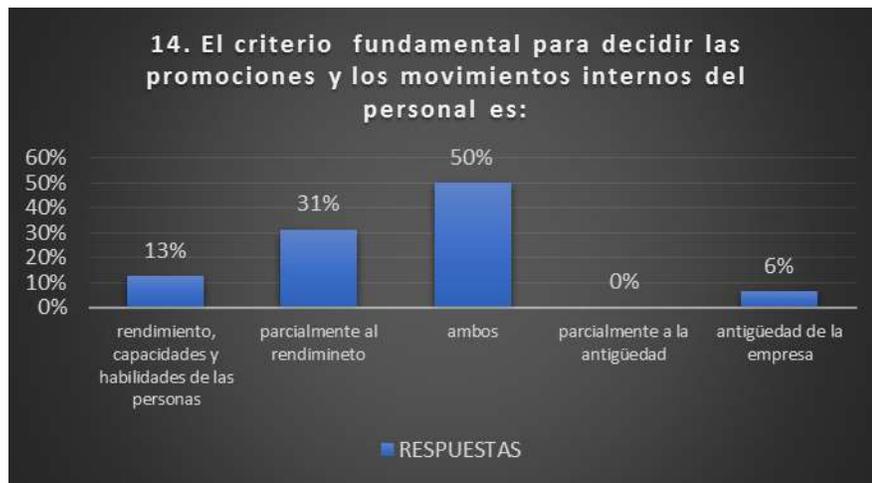
13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores					
	totalmente cierto	parcialmente cierto	parcialmente	parcialmente falso	totalmente falso
<b>RESPUESTA</b>	1	0	6	2	7
<b>PORCENTAJE</b>	6%	0%	38%	13%	44%



Del total de los 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 44% totalmente falso, el 38% parcialmente, el 13% parcialmente falso y el 6% totalmente verdadero, se puede deducir con este resultado que además de que las posibilidades de promoción son mínimas en la institución los coordinadores de área desconocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores; esto hace referencia a que se debe mejorar en la institución la comunicación entre coordinadores y colaboradores con el fin de incentivar el desempeño y promoción de los colaboradores afianzando su liderazgo y optimizando sus habilidades.

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

	rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	parcialmente al rendimiento	ambos	parcialmente a la antigüedad	antigüedad de la empresa
<b>RESPUESTA</b>	2	5	8	0	1
<b>PORCENTAJE</b>	13%	31%	50%	0%	6%



Del total de los encuestados el 50% indica que es importante tanto el rendimiento, capacidades y habilidades como la antigüedad de la empresa, ya que esto permite un colaborador conocedor de la organización pero con unas habilidades que se verán reflejadas en la calidad del servicio.

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y VALORACION DEL PERSONAL

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:					
	totalmente cierto	parcialmente cierto	parcialmente	parcialmente e falso	totalmente e falso
<b>RESPUESTA</b>	0	1	2	3	10
<b>PORCENTAJE</b>	0%	6%	13%	19%	63%



De acuerdo con el total de los encuestados y teniendo en cuenta lo representado en la gráfica donde se pide la opinión de los empleados respecto si hay aplicación de sistemas formales de valoración el 63 % opina que es totalmente falso que exista este proceso dentro de la institución. En la entrevista con la persona encargada del talento humano y en la lista de chequeo de documentos se logra evidenciar que efectivamente el 82 % de los empleados del total de encuestados que es total o parcialmente falso la aplicación de este tipo de evaluación. Lo que representa para la institución una oportunidad de mejora para los procesos dentro de la misma.

16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables

	totalmente cierto	parcialmente cierto	parcialmente	parcialmente falso	totalmente falso
<b>RESPUESTA</b>	0	4	2	2	8
<b>PORCENTAJE</b>	0%	25%	13%	13%	50%



De acuerdo con el total de los encuestados en lo que se refiere a la medición del desempeño por resultados objetivos, el 25% del personal encuestado informa ser parcialmente cierto, mientras que el 50% totalmente falso, según todo el estudio realizado en este área se sigue manteniendo la curva con más del 50% del personal encuestado que se muestra en desacuerdo en relación las evaluaciones de desempeño que no se hacen, lo que implica para la compañía perder oportunidad de conocer talento humano que pueda llevar al mejoramiento continuo de la empresa, siendo esto un factor que desmotive al empleado pues ve muy difícil la posibilidad de crecimiento laboral y profesional.

17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente:					
	al individuo	parcialmente al individuo	ambos	parcialmente al grupo	al grupo
<b>RESPUESTA</b>	2	3	6	3	2
<b>PORCENTAJE</b>	13%	19%	38%	19%	13%



De acuerdo con el total de los encuestados y teniendo en cuenta la orientación de las evaluaciones, el 38% refiere que al momento de una valoración se califican tanto al individuo como al grupo según la entrevista y lista de chequeo no existe un sistema de evaluación pero si comparamos con la gráfica en ocasiones los empleados sienten que están siendo evaluados lo que podemos observar es que no hay un lineamiento claro de evaluación y tampoco hay un objetivo para esto lo que se puede estar confundiendo al interior de la empresa entre una auditoria y una evaluación.

18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:					
	comportamiento individual	parcialmente al comportamiento individual	ambos	parcialmente al rendimiento individual	rendimiento individual
<b>RESPUESTA</b>	3	0	7	5	1
<b>PORCENTAJE</b>	19%	0%	44%	31%	6%



De acuerdo con el total de los encuestados en lo que se refiere al criterio predominante de evaluación del desempeño, el 44% refiere que valoran tanto el rendimiento como el comportamiento individual, el 31% parcialmente el rendimiento individual, existe una prevalencia hacia el rendimiento, lo que justifica lo visto en la gráfica anterior donde los empleados pueden sentirse observados durante sus funciones lo que podría generar tensión en el ambiente laboral teniendo en cuenta que no existe valoración del desempeño, pero si verificación durante auditorias, por lo que no es claro a lo que hacen referencia los encuestados.

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

	totalmente cierto	parcialmente cierto	parcialmente	parcialmente e falso	totalmente e falso
<b>RESPUESTA</b>	0	0	4	2	10
<b>PORCENTAJE</b>	0%	0%	25%	13%	63%



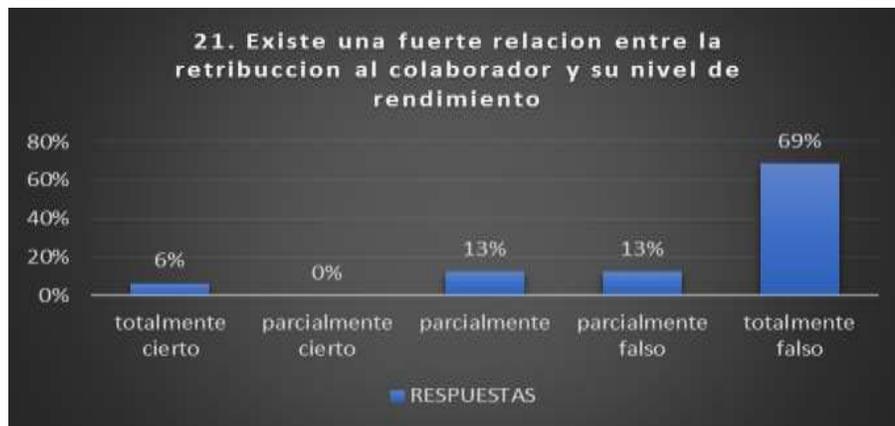
De acuerdo al total de los encuestados en 63%, refiere que es totalmente falso que ellos participen en la creación de sistemas de evaluación, teniendo en cuenta que en la institución estos no existen.

## COMPENSACIÓN

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución					
	totalmente cierto	parcialmente cierto	parcialmente	parcialmente falso	totalmente falso
<b>RESPUESTA</b>	0	0	1	0	15
<b>PORCENTAJE</b>	0%	0%	6%	0%	94%



21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento					
	totalmente cierto	parcialmente cierto	parcialmente	parcialmente falso	totalmente falso
<b>RESPUESTA</b>	1	0	2	2	11
<b>PORCENTAJE</b>	6%	0%	13%	13%	69%



Del total de los encuestados, si los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución y si existe una fuerte relación entre la retribución del colaborador y su nivel de rendimiento se evidencia que más del 60% respondieron que es totalmente falso corroborando con la lista de chequeo y la entrevista realizada a la coordinadora del área de gestión de talento humano donde no existe un documento con la política de incentivos y beneficios dentro de la institución.

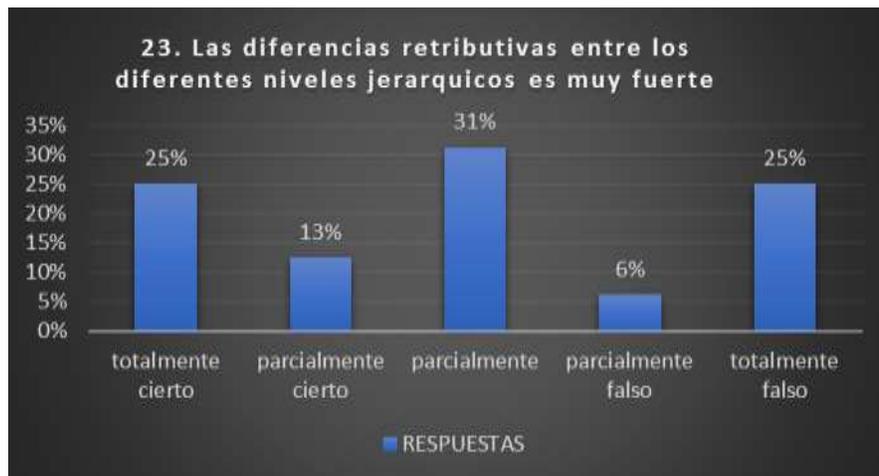
22. En la Organización una parte de las retribuciones esta relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:					
	totalmente cierto	parcialmente cierto	parcialmente	parcialmente e falso	totalmente e falso
<b>RESPUESTA</b>	0	0	0	6	10
<b>PORCENTAJE</b>	0%	0%	0%	38%	63%



Del total de los encuestados se puede observar que el 100% concluyo que en la organización no existen retribuciones relacionadas con el logro de objetivos organizacionales o de grupo, en lo que se puede inferir que el trabajador recibe única y exclusivamente la remuneración pactada en su contrato laboral independientemente si se alcanzan o no los objetivos organizacionales.

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

	totalment e cierto	parcialme nte cierto	parcial mente	parcialment e falso	totalment e falso
<b>RESPUE STA</b>	4	2	5	1	4
<b>PORCEN TAJE</b>	25%	13%	31%	6%	25%



Del total de los encuestados el 31% muestra que no hay tendencia ni a lo falso ni verdadero lo que puede indicar que no hay claridad si existe diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos.

24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de los objetivos a largo plazo					
	totalmente cierto	parcialmente cierto	parcialmente	parcialmente e falso	totalmente e falso
<b>RESPUESTA</b>	0	0	2	2	12
<b>PORCENTAJE</b>	0%	0%	13%	13%	75%



Del total de los encuestados refiere que el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de los objetivos a largo plazo es falso en un 75% si se analiza con la lista de chequeo se encontró que no se cuenta con una política de incentivos y beneficios ni indicadores de bienestar personal, lo que se puede deducir que no existe un salario emocional por el cual el colaborador sienta la necesidad de contribuir en mayor medida al logro de objetivos organizacionales ni la permanencia de este en la institución.

## OTROS ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:					
	totalmente cierto	parcialmente cierto	parcialmente	parcialmente falso	totalmente falso
<b>RESPUESTAS</b>	2	4	3	4	3
<b>PORCENTAJE</b>	13%	25%	19%	25%	19%



Del total de los encuestados refiere que la seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización: 25% parcialmente falso, 25% parcialmente verdadero, evidenciando que no hay un alto porcentaje de seguridad de permanecer en el puesto de trabajo, se puede relacionar con la entrevista realizada a la coordinadora del área de gestión de talento humano donde refiere que "...pues que la estabilidad laboral depende del funcionario como tal, no, es decir se hace el contrato se hace a un periodo prueba y depende de las capacidades del funcionario porque si no cumple pues lógicamente se le termina, porque si no aquí si existe mucha estabilidad".

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

	totalmente cierto	parcialmente cierto	parcialmente	parcialmente e falso	totalmente e falso
<b>RESPUESTA</b>	1	1	6	3	5
<b>PORCENTAJE</b>	6%	6%	38%	19%	31%



Del total de los encuestados refiere que el 50% no se le permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo, el 38% refiere que ambas lo que nos hace concluir que si toman decisiones pero muy selectivas o específicas de acuerdo al área donde se desempeñe, esto es afirmado por la respuesta dada por la coordinadora del área de gestión de talento humano donde dice que “Las decisiones que yo tomo autónoma, es por ejemplo en mi caso cuando se me presenta una novedad extraordinaria, es decir, un permiso, una incapacidad, una licencia o una calamidad que yo debo inmediatamente ejecutar, cualquier otra decisión la debo consultar con el gerente”.

27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de la misma manera precisa y detallada					
	totalmente cierto	parcialmente cierto	parcialmente	parcialmente falso	totalmente falso
<b>RESPUESTA</b>	4	3	1	4	4
<b>PORCENTAJE</b>	25%	19%	6%	25%	25%



Del total de los encuestados refiere que la responsabilidad y tareas de los trabajadores están definidos de la misma manera precisa y detallada: el 25% es totalmente falso y el 25% parcialmente falso sumando estos dos porcentajes concluimos que el 50% de los colaboradores no tienen de manera detallada y precisa sus responsabilidades y funciones, lo que se puede evidenciar en la lista de chequeo aplicada donde no existe un documento con la caracterización de procesos de gestión humana como planear, hacer, verificar y ajustar ni se miden indicadores del ciclo PHVA.

## 8.2 DISCUSIÓN:

A lo largo de la investigación realizada y fundamentándonos bajo los modelos existentes sobre Gestión del Talento Humano; en una organización es de vital importancia, contar con recurso humano idóneo, capacitado, competente y comprometido, así como lo menciona (Ulrich, 2006) “en los cuatro roles que debe cumplir el talento humano para generar valor a la organización, hace énfasis en los cambios que se generan dentro de ella, ya que son importantes dentro del área de recursos humanos para apoyar todas aquellas iniciativas que impacten directamente en la estrategia global del negocio” Así mismo la organización debe brindar un área de Gestión del Talento Humano caracterizada en sus funciones organizativas, administrativas y asistenciales.

Algunas instituciones perciben el área de Gestión del Talento Humano, como único requisito organizativo y contractual frente a los requerimientos legales de la organización, alejándose significativamente del verdadero valor funcional de la misma; y para que esto sea posible es importante comprender que el área de recursos humanos cuenta con subsistemas interdependientes y estrechamente relacionados, donde abarca la selección, reclutamiento del personal, descripción y análisis de cargos, evaluación del desempeño, plan de carreras, compensación, relaciones laborales, capacitación y desarrollo del personal y auditorías de recursos humanos; al realizar la caracterización del área de Gestión del Talento Humano, de la IPS CLINICA SALUD FLORIDA, y con los resultados obtenidos por los diferentes instrumentos que fueron aplicados, se puede decir que respecto al objetivo general planteado en la investigación es claro que existen procesos que no son ejecutados de manera adecuada y no se cuenta con una política establecida según las necesidades de la institución debido a que físicamente se cuenta con un manual de procesos creado hace siete años que no se le ha realizado ajustes y del cual solo se aplica el proceso de selección y contratación, según el marco teórico investigado Calderón Naranjo & Álvarez (2010) refiere que el talento humano además de las actividades de administración de personal, debe asumir un rol estratégico donde se dirija a las personas, realizar la planeación del trabajo, manejar las relaciones laborales.

Al centrarse en los objetivos específicos se buscó describir la estructura organizacional del área de gestión de talento humano se encontró que en la IPS existe una coordinadora del área de gestión humana que se encarga de realizar el proceso administrativo de contratación para el ingreso del personal y tiene a su cargo dos tipos de servicios como lo es el personal de aseo y los vigilantes de acuerdo a la lista de chequeo aplicada, sin embargo quien toma la decisión final ante cualquier novedad de contratación, es el gerente de la IPS de acuerdo a lo referido en la entrevista, concluyendo de esta manera que no es un área totalmente independiente en cuanto a los procesos que deben ser ejecutados directamente por el área.

Desde la teoría de Chiavenato que establece que la selección es un proceso mediante el cual la organización elige entre una lista de candidatos la persona que mejor satisface los criterios exigidos para el cargo y relacionando los procesos administrativos que deben ser liderados por el área de gestión humana así como sus funciones se pudo concluir que la IPS objeto de investigación en la selección del personal tiene una base de datos donde se analizan las hojas de vida que más se adecuen al cargo disponible y estas son estudiadas por el coordinador de cada área.

Si hablamos de evaluación de desempeño la IPS no realiza una valoración formal donde se haga una retroalimentación al personal sobre sus funciones realizadas y si está cumpliendo y ayudando a la organización al logro de sus objetivos, Chiavenato refiere que *“Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño para saber cómo marcha en el trabajo”*, si se realiza esta evaluación por periodos obtendremos dentro de la organización empleados con grandes capacidades y habilidades laborales mejorando y actualizándose en sus funciones aportándole a la organización más productividad y servicios de calidad.

Chiavenato menciona la importancia de identificar las cualidades y destrezas que tiene el individuo para el desempeño de sus actividades dentro de la entidad, logrando encontrar personal más motivado y con la posibilidad de ascender, así mismo, lo sustenta Mary Parker y Elton Mayo, donde recalcan la importancia de estudiar el comportamiento individual y grupal dentro de la organización. Por su lado Elton Mayo realizó una investigación donde concluyo que el entorno influye en las relaciones interpersonales dentro de la organización, de esta manera, los trabajadores realizaran sus actividades de manera más eficaz, viéndose reflejado en las metas establecidas en la institución, al realizar el acercamiento con la IPS, fue claro identificar según la encuesta aplicada que la empresa no tiene diseñados planes de carrera para el personal, tampoco ofrece programas de capacitación para los colaboradores, DESSLER, Gary (2001) refiere que *“la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”*.

Dentro del marco teórico se citó la teoría del comportamiento que nos habla de “ la conducta de los trabajadores dentro de una organización, estudiaba y analizaban los comportamientos que estos tenían de acuerdo a los entornos donde se encontraban” y este comportamiento se fundamentaba en la motivación personal de cada trabajador basado en sus necesidades humanas como lo planteo Maslow en la que prima las relaciones interpersonales en el ámbito laboral lo cual influye directamente en el comportamiento y rendimiento del personal, en la IPS no se tiene una política de incentivos y beneficios que genere en el trabajador bienestar laboral, sentido de pertenencia y ayude a mejorar su calidad de vida, si el personal no siente este apoyo en su entorno laboral no creara buenas relaciones personales y afectara en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De esta manera al relacionar los objetivos del presente estudio y las teorías investigadas con los resultados obtenidos se puede inferir que el área de gestión del talento humano de la IPS tiende hacer más administrativa y no se enfoca en la importancia de los colaboradores para el logro de sus objetivos y el éxito organizacional.

## 9. PLAN DE MEJORAMIENTO

<b>PROBLEMA IDENTIFICADO</b>	<b>RECOMENDACION</b>	<b>COMPROMISO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Falta de personal para la realización de funciones en el área de talento humano.	Se recomienda que la persona líder del área de talento humano cuente con personas de apoyo para reforzar las actividades y compromisos que se deben realizar por este área, al momento de la contratación se debe tener en cuenta que los perfiles ocupacionales sean idóneos al área, conocimiento en (nómina, pensión, riesgos laborales, salud y seguridad en el trabajo, entre otros).	Socializar con el gerente de la institución la importancia de tener personal que apoye en los procesos a la líder del área de talento humano.	Gerente de la IPS
Falta de formación académica en el área de talento humano por la líder del área.	Se recomienda que la persona líder, secretario o secretaria de esta dependencia, cuente con formación en gestión del talento humano, para obtener un mejor direccionamiento, en los	Socializar con el gerente de la institución y la líder encargada para ofrecer capacitación académica virtual o presencial en conocimiento afin con el área de talento humano.	Gerente de la IPS

	procesos de vinculación, gestión de personal por competencias, desarrollo de programas de capacitación y los planes estratégicos de mejora en las diferentes áreas.		
Manuales no actualizados.	Con el grupo de talento humano ya conformado se debe actualizar el manual de procesos y procedimientos y reglamento interno del trabajo .	Presentar por el lider del area de talento humano manual de procesos y procedmientos actulizado al gerente de la IPS y lideres de todas las areas administrativas y asistenciales.	Talento humano
No se cuenta con un manual de convivencia documento.	Se debe crear con el grupo de talento humano y los lideres de las areas adminsitrativas y asistenciales las normas de convivencia para ser aplicadas dentro de la IPS.	Crear manual de convivencia por parte del area de talento humano y socializar a todo el personal de la IPS para su aplicación.	Talento humano
No se cuenta en la institución con un documento donde se especifique las formas de pago, incentivos y beneficios, liquidación e indemnizaciones.	Es necesario crear un documento con la politica de gestion humana donde se involucre los temas de formas de pago, incentivos y beneficios, liquidaciones e indemnizaciones.	Restaurar y complementar el documento de politica de gestion humana con estos temas por parte del equipo de talento humano y socializar a lideres adminsitrativos y asistenciales.	Talento humano
Se tiene un documento con los procedimientos de	Se recomienda por parte del area de talento humano	Ajustar el documento de procesos del area de	Talento humano

reclutamiento, selección y contratación pero no están escritos y detallados los procedimientos de inducción, desarrollo de personal, evaluación de desempeño y desarrollo de carrera.	realizar revisión académica y de leyes de donde se fundamente la creación de un documento con los procedimientos que al momento no están documentados en la institución.	talento humano donde se incluyan estos procedimientos, socializar y comenzar a ejecutar.	
La IPS no cuenta con formatos que midan los indicadores de satisfacción de cliente interno, ausentismo laboral, rotación de personal y bienestar personal.	Se recomienda crear, socializar y medir los formatos con dichos indicadores con los cuales no cuenta la institución, creándose un vacío en estos procesos pues no se miden estos indicadores y por lo tanto no se realizan planes de intervención y mejora.	El equipo de talento humano realizará investigación académica que sirva de base para la creación de los formatos con los indicadores que aún no se miden en la institución y los documentará y socializará con todo el personal de la IPS.	Talento humano
No existe un documento con la caracterización de los procesos de gestión del talento humano.	Se recomienda a la IPS y al área de talento humano crear un documento de acuerdo a la política de la empresa: misión, visión, valores, se desarrolle un plan estratégico para toda la institución así como para las áreas donde se requiera, este plan debe contar con las fases de planear, hacer, verificar y	Se creará el documento con la caracterización de los procesos de gestión del talento humano y con los indicadores que permitan medir estos procesos.	Talento humano, gerente de la IPS, líderes de áreas administrativas y asistenciales.

	ajustar y crear con indicadores para medir estos planes de mejoramiento.		
No se cuenta con un plan documentado y detallado de capacitaciones anuales tanto colectivas como individuales.	Se recomienda redactar un documento donde se detalle las capacitaciones a las cuales debe asistir todo el personal de la IPS, se debe tener fecha, hora, actividades a realizar y resultados que se obtendrán.	El area de talento humano creara un documento donde se especifique por fechas las capacitaciones, actividades, horarios, evaluacion de dichas capacitaciones y los resultados que se esperan obtener.	Talento humano

## 10. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el objetivo general planteado al inicio de esta investigación, se puede concluir que la IPS Clínica Salud Florida tiene establecida e identificada el área de Gestión del Talento Humano, encabezada por el Gerente General, seguido de la Coordinadora de Gestión del Talento humano, sin embargo se logra caracterizar solo algunos procesos del área que de acuerdo a los instrumentos aplicados se evidencia que están documentados y parcialmente ejecutados, por lo que se identifica la necesidad de reestructurar los procesos del área de Gestión del Talento Humano de la IPS con el fin de dar caracterizar cada uno de los procesos del área.

Respecto a los objetivos específicos, se concluye lo siguiente:

La estructura organizacional del área del talento humano, esta principalmente a cargo del gerente general de la IPS, quien es el que toma la decisión final frente a cualquier novedad de selección y retiro del personal de la institución, seguidamente de él, se encuentra la Coordinadora del área del talento humano, quien desempeña solo algunas funciones acorde a su cargo como lo es realizar contratos de trabajo, informar a gerencia la terminación de contratos de los colaboradores.

Las funciones del área del talento humano de esta institución que se pueden evidenciar claramente son: Selección del personal – Reclutamiento, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos del presente estudio, se concluye, que tienen documentado los procedimientos y procesos de esta función o categoría; evidenciando una gran brecha frente a la implementación y ejecución de los procesos organizativos, administrativos y asistenciales del área de gestión del talento humano; situación que genera la necesidad de intervenir oportunamente en el área, y que como futuros administradores de la salud, es importante, levantar un plan de mejoramiento, que permite la caracterización del área de gestión del talento humano de esta institución.

De acuerdo a lo que establece Chiavenato sobre Selección de Personal: “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”, se evidencia que la IPS no cumple con esta afirmación, ya que el área de gestión del talento humano, es coordinado por un colaborador, que de acuerdo a su formación académica, no es congruente con el perfil desempeñado, puesto que en ella prima la experiencia que ha logrado adquirir con el transcurso de los años, y que el mismo cargo le ha permitido aprender de las funciones a desempeñar, ya que su formación como auxiliar contable, está alejado del rol como Coordinadora de Gestión del Talento humano. Por lo anterior, de acuerdo a lo que fundamenta Gary Dessler sobre Capacitación y Desarrollo “La capacitación consiste 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”, se puede concluir que es de suma importancia capacitar y formar académicamente a los colaboradores de acuerdo a las necesidades del cargo y mayormente,

frente a las necesidades de la institución.

Finalmente, se concluye que el colaborador debe ser considerado como el pilar fundamental para lograr el alcance de los objetivos planteados por la institución y que finalmente se verá reflejado en su misión y visión institucional; por lo cual es necesario inyectar salario emocional a sus colaboradores, con el fin de que su productividad y rendimiento laboral se vea reflejado en el cumplimiento de los objetivos, pues claramente, como hallazgo en la presente investigación, se puede observar que el colaborador no es capacitado, incentivado, promocionado y finalmente retenido en la institución, pues no existen procesos que documenten estas funciones del área del talento humano, y por consiguiente, no es posible la participación de los funcionarios de la institución en dichos procesos, esto debido a que no es clara la estructura organizacional del área de Gestión del Talento humano, pues solo hay algunos procesos que están documentados mas no son ejecutados, pues no hay un evaluación y seguimiento que permitan evaluar la funcionalidad del área.

## 11. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la institución revisar y reestructurar el área de Gestión del Talento humano, que permita diseñar un sistema de reclutamiento de personal, procesos vinculación y retención de sus colaboradores, además de implementar procesos de compensaciones económicas, emocionales, formación integral y estabilidad laboral, lo cual generaría un excelente clima organizacional y de bienestar.
- Es necesario la implementación del programa de capacitaciones para todo el personal que labora en la institución donde se les proporcione conocimientos que les ayuden a generar habilidades para desempeñarse en su área laboral de manera adecuada y correcta, desarrollando competencias e innovando con estrategias que le ayuden a la organización a lograr los objetivos propuestos y ser competente en el mercado laboral, generando en el trabajador sentido de pertenencia y motivación incrementando proporcionalmente la productividad.
- Se sugiere la creación y socialización del manual de convivencia a todo el personal de la organización donde se estipule derechos, deberes del trabajador, normas para un sano ambiente laboral, valores por los cuales se regirá las actuaciones y decisiones de la institución.
- Se recomienda documentar todos los procesos que se realizan en el área de gestión humana, inducción, desarrollo del personal, nivelación salarial, evaluación del desempeño, implementando PHVA, así como crear los indicadores para medir estos procesos, se generara el fortalecimiento del área de gestión humana y orientará mejor sus procesos para obtener resultados de calidad en todas las áreas de la organización.
- Es importante implementar un instructivo donde se evalué la satisfacción del cliente interno: sus expectativas laborales, salariales, personales, su percepción sobre su área de trabajo, que estrategias quisieran que se implementaran en la organización para fortalecer la política de incentivos y beneficios, esto creara un acercamiento entre los empleadores y el empleador mejorándose el trabajo en equipo y se fortalecerá el compromiso por la institución llevándola a niveles altos de calidad.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

1. Política Nacional de Talento Humano en Salud. Ministerio de salud y protección social. Colombia. 2018.  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/politica-nacional-talento-humano-salud.pdf>
2. Observatorio de Talento Humano en Salud. Ministerio de salud y protección social. Colombia. 2015.  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/Guia-observatorio-talento-humano-Salud-oths.pdf>.
3. Iván Felipe Muñoz E., Yomaira Higueta H. Gloria Molina M., Lina Marcela Gómez B. Características de la Gestión del Talento Humano en Salud Pública. Disponible en:  
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43989889/Tensiones\\_en\\_las\\_decisiones\\_en\\_salud\\_publica.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTensiones\\_en\\_las\\_decisiones\\_en\\_salud\\_publica.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191016%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20191016T160922Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=b8b4eab79fc115dd0bc89f70364a24cd14e46e383c423a1f04e090347af8c1f7#page=265](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43989889/Tensiones_en_las_decisiones_en_salud_publica.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTensiones_en_las_decisiones_en_salud_publica.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191016%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191016T160922Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=b8b4eab79fc115dd0bc89f70364a24cd14e46e383c423a1f04e090347af8c1f7#page=265).
4. Congreso del Consejo Internacional de Enfermeras de 2019. 30 de junio de 2019. Organización mundial de la salud. Disponible en:  
<https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/international-council-of-nurses-2019-congress>.
5. González Ramos M, Molina Gómez AM. Talent Management: Reflections from Primary Health Care. Medisur. 2016; Volumen 14 (2), 97-100.
6. OPS/OMS. Metas regionales en materia de recursos humanos para la salud 2007-2015 Disponible en:  
[https://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/OPS\\_27\\_CSP\\_Metas\\_Recursos\\_Humanos\\_2007.pdf](https://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/OPS_27_CSP_Metas_Recursos_Humanos_2007.pdf).
7. Observatorio del talento humano en Colombia, Disponible en:  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/Guia-observatorio-talento-humano-Salud-oths.pdf>.

8. GERENCIE.COM. Gestión del Talento Humano. Ensayo. Disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>, consultada el 9 de marzo de 2013.
9. Camach Lerma A., Montaña Garcia L., Sandoval Osorio A. Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en dos instituciones del sector de la salud, en el ámbito privado: clínica Oriente de Cali y clínica Santa Sofía del Pacífico en Buenaventura, Especialización, Manizales Año 2016 Universidad Católica de Manizales Ortiz Monsalve L, Cubides J, Zambrano, Restrepo D. Caracterización del talento humano en salud: Hacia el sistema de información del registro único nacional del talento humano en salud. Superintendencia Nacional de Salud. 2013 Volumen 4, 64-68 Disponible en <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1538?locale-attribute=en>
10. Molina-Marím G, Oquendo-Lozano T, Rodríguez-Garzón S, Montoya-Gómez N, Vesga-Gómez C, Lagos- Campos N, Almanza-Payares R, Chavarro-Medina M, Goenaga-Jiménez E, Arboleda-Posada G. Gestión del talento humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas, 2014. *Rev. Gerenc. Polít. Salud.* 2016; 15(30): 108-125.
- 11.
12. Hernandez Sampieri R, Fernandez Collado C, Baptista Lucio M, Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, 2010 Quinta Edición, 2010. Disponible en: [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf).
13. Enfoque cualitativo y cuantitativo, según Hernández Sampieri. Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. McGraw-Hill. Cuarta edición. 2006. p.3-26. Disponible en: <https://portaprodti.wordpress.com/enfoque-cualitativo-y-cuantitativo-segun-hernandez-sampieri/>.
14. Mustreo por Conveniencia. Disponible en: <https://enciclopediaeconomica.com/muestreo-por-conveniencia/>.
15. López Puig P, Díaz Bernal Z, Segredo Pérez A, Yagén Pomares I, II Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano Revista Cubana de Salud Pública. 2017;43. Disponible en :<https://www.gestiopolis.com/encuesta-tipos-y-procedimiento-de-uso-en-investigacion-de-mercados/>.
16. . Lozano C. Luz J. EL TALENTO HUMANO UNA ESTRATEGIA DE

ÉXITO EN LAS EMPRESAS. Revista EAN No. 60 mayo - agosto 2007 p. 147-164.

17. Camacho Lerma A, Montaña García L, Sandoval Osorio A. Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en dos instituciones del sector de la salud, en el ámbito privado: Clínica Oriente de Cali y Clínica Santa Sofía del Pacífico en Buenaventura. [internet].2016. [citado 10 noviembre 2019]. Disponible en: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1538>.

18. Prieto B. Pedro G. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL. [internet].2019. [citado 10 noviembre 2019]. Disponible en: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1538>

19. CHIAVENATO; Idalberto; “Gestión Del Talento Humano”, Segunda edición, editorial McGrawhill, Colombia 2003.

20. Historia de la gestión del talento humano. [citado 10 noviembre 2019] Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/historia-de-la-gestion-del-talento-humano>

21. CALDERÓN H, NARANJO V, & ALVAREZ M. Talento Humano en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del Arte. ACRIP, 2010.

22. ECIEM. Tecnología en Gestión del Talento Humano. Disponible en: [http://www.eciem.edu.co/Contenido/2\\_talento\\_humano.html](http://www.eciem.edu.co/Contenido/2_talento_humano.html)

23. Calderón Hernández G, Naranjo Valencia J, Álvarez Giraldo C M. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. una aproximación a un sistema integral. Cuad. Adm. [Internet]. 2010, vol.23, n.41 [citado 10 de noviembre 2019],pp.13- 36.Disponible en : ISSN 0120-3592

24. 6.Hoyos Ayala A, Lozano Rojas C, Méndez Paniagua E, Millán Achinte F, Sánchez Murillo Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional del área de gestión del talento humano en la Clínica Palma Real de la ciudad de Palmira. [internet]. [citado 10 noviembre 2019]. Disponible en: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1537>

25. Rodríguez Gómez D. modelos para la creación y gestión del conocimiento. [Internet] ed. Barcelona educar; 2006. (citado 05 noviembre 2019 37. Disponible en: <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf>.

26. DIAN- Bogotá. DIAN. Subdirección de Gestión de Análisis Operacional Direccionamiento Estratégico. [Internet].2009.(citado 05.noviembre 2019).Disponible en: [www.dian.gov.co/./direccionamiento2009/Direccionamiento\\_Estrategico\\_2009-1.pdf](http://www.dian.gov.co/./direccionamiento2009/Direccionamiento_Estrategico_2009-1.pdf)
27. Lozano L. J. El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. [Internet].2007 Rev EAN. (citado el 08 noviembre 2019). 1(60). P 147-164. Disponible en:<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/409>.
28. Iván Felipe Muñoz E., Yomaira Higueta H. Gloria Molina M., Lina Marcela Gómez B. Características de la Gestión del Talento Humano en Salud Pública. [Internet] Pulso & Letra Editores, noviembre de 2013. [4.10.2019]. Disponible en: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43989889/Tensiones\\_en\\_las\\_decisiones\\_en\\_salud\\_publica.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTensiones\\_en\\_las\\_decisiones\\_en\\_salud\\_publica.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191016%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20191016T160922Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=b8b4eab79fc115dd0bc89f70364a24cd14e46e383c423a1f04e090347af8c1f7#page=265](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43989889/Tensiones_en_las_decisiones_en_salud_publica.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTensiones_en_las_decisiones_en_salud_publica.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191016%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191016T160922Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=b8b4eab79fc115dd0bc89f70364a24cd14e46e383c423a1f04e090347af8c1f7#page=265)

## ANEXOS

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

#### **PROPÓSITO DEL PROYECTO:**

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

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

**PROCEDIMIENTO:**

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

**BENEFICIOS:**

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

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

**CONFIDENCIALIDAD:**

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

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

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

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

Firma y Cedula del entrevistado

*Inelda María Galindo*

Teléfono 317-7186100

## ENTREVISTA A LA COORDINADORA DEL AREA DE GESTIÓN DEL TALENTO

Nombre Institución: IPS CLINICA SALUD FLORIDA S.A.		
Nombre Entrevistado: Inelda Muñoz Galindez	Género: Femenino	Hora: 10:00
Entrevistan: Joanna Marisol Caipe		
Descripción general de la entrevista:  Entrevista a la gerente del área de gestión de talento humano de la IPS clínica salud florida S.A.		
Lugar de la entrevista: Florida – Valle del Cauca		
Fecha de la entrevista: 01.05.2020		

Sigla	Transcripción
Entrevistador	Bueno, buenos días, esta es la entrevista del gerente del área gestión del talento humano, el nombre de la persona es la señora Inelda Muñoz Galindez, ¿Cuál es la institución Inelda donde usted labora?.
I.M.	Yo trabajo en la IPS clínica salud Florida S.A.
Entrevistador	¿Es una empresa pública o privada?
I.M.	Privada.
Entrevistador	¿Cuántos números de empleados tiene la empresa?
I.M.	Tenemos 176 empleados directos y 8 aprendices Sena con contrato de etapa productiva.
Entrevistador	¿Cuál es su formación académica?
I.M.	Yo soy auxiliar contable.
Entrevistador	Y en el momento Cómo se desempeña en la empresa, ¿en qué cargo labora?
I.M.	Yo soy la coordinadora de recursos humanos.
Entrevistador	¿Y cuál es la experiencia que ha tenido en este cargo durante la empresa, cuantos años?
I.M.	Yo trabajo en la IPS desde 2004, he pasado por todas las áreas, urgencias, consulta externa y desde el 2006 estoy

	en, en esa área recursos humanos.
Entrevistador	Bueno, señora Inelda vamos a continuar con las preguntas que vamos a realizar en la entrevista.
Entrevistador	Me presento soy la estudiante en este momento del tercer semestre de la especialización en administración en salud a continuación vamos a aplicar una entrevista sobre mi trabajo de grado que es la caracterización de la estructura organizativa administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en la IPS clínica Salud Florida, estas son las siguientes preguntas para ser respondidas.
Entrevistador	¿Cuáles son las funciones que tiene al cargo?
I.M.	Mis funciones son: realizar contratos de trabajo, informar acerca de los contratos que se van terminando, realizar cartas de terminación de contrato con un mes de antelación, hacer la nómina, registrar todas las novedades del mes, incapacidades, manejo la base de datos de incapacidades, de permisos, cartas, tengo a cargo dos grupos de trabajo que son las conserjes y los vigilantes, tengo que estar pendiente de los cuadros de turno.
Entrevistador	Bueno, dentro de la siguiente pregunta, pues ya sé respondió una que era que describa qué personal tiene bajo su cargo, usted me acaba de comentar que tiene los (las) conserjes y los vigilantes, la siguiente pregunta es: ¿qué tipo de decisiones del área puede tomar en forma autónoma que usted tome decisiones?
I.M.	Las decisiones que yo tomo autónoma, es por ejemplo en mi caso cuando se me presenta una novedad extraordinaria, es decir, un permiso, una incapacidad, una licencia o una calamidad que yo debo inmediatamente ejecutar, que debo hacer esas son las que tomo, cualquier otra decisión la debo consultar con el gerente.
Entrevistador	Ah bueno también ya se dio respuesta a la siguiente pregunta, ¿qué es qué tipo de decisiones del área deben ser consultadas y autorizadas por su jefe inmediato?, pero especifiquemos como ¿qué tipo de decisiones tiene que ser autorizadas por el gerente?
I.M.	Por ejemplo, cuando se presenta algún llamado de

	atención, es decir cuando alguien hace una falta entonces debo definir con el gerente cuál es el paso a seguir, o sea es decir él me dice vamos hacerle llamado de atención, vamos a hacerle proceso, para finiquitar o como también otras cuándo se va acabar un contrato esas decisiones no las tomo yo, las consultó con él y él me definen si continúa o no continúa.
Entrevistador	Listo ¿el área de gestión del talento humano hace planeación estratégica? especifique cada cuánto tiempo, quienes participan, como lo hacen y qué aspecto tiene en cuenta en dicha planeación.
I.M.	No, nosotros no hacemos planeación estratégica.
Entrevistador	¿El área tiene manual de procesos y procedimientos, cada cuánto se actualiza, realmente tiene la aplicabilidad en la ejecución de las funciones específicas del área?
I.M.	Nosotros tenemos un proceso que se creó hace por ahí unos siete u ocho años, creo, pero como tal no se aplica, es decir tenemos en proceso de selección, contratación, juzgamos pero que se aplique tal como diga allí no, solamente hay unos, unas cositas que se aplican en cuanto a las hojas de vida, pero de resto no.
Entrevistador	¿Y se ha actualizado desde hace 7 años esos procesos?
I.M.	No, nunca se han actualizado.
Entrevistador	¿El proceso de selección de personal, lo realiza directamente su empresa o usted tiene subcontratada a otra entidad para que se realice dicha selección?
I.M.	No, lo hace directamente la empresa.
Entrevistador	¿En la selección y contratación de nuevo personal, la institución prefiere priorizar en: conocimientos, en experiencias o en habilidades del ser?
I.M.	En experiencia.
Entrevistador	¿Los programas de capacitación son planificados partiendo de un diagnóstico de necesidades presentes y futuras, o no hay programas de capacitación?
I.M.	Realmente los programas de capacitación no, no hay, los que se hace, se hacen mediante la necesidad, en el momento, pero que tenga uno así siempre dirigido anual no lo hay.
Entrevistador	¿Evalúa los resultados de capacitación en términos de impacto en la organización?
I.M.	No.
Entrevistador	¿La empresa destina un rubro anual para capacitación del talento humano?
I.M.	No.

Entrevistador	¿Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción?
I.M.	No.
Entrevistador	¿Existe garantía de estabilidad laboral en la empresa, de qué tipo?
I.M.	Garantía de estabilidad laboral, pues que la estabilidad laboral depende del funcionario como tal, no, es decir se hace el contrato se hace a un periodo prueba y depende de las capacidades del funcionario porque si no cumple pues lógicamente se le termina, porque si no aquí si existe mucha estabilidad.
Entrevistador	¿La empresa propende por mantener un buen clima laboral, cada cuánto miden el clima organizacional?
I.M.	No, no lo hacemos.
Entrevistador	¿Qué tipo de acciones se toman con los resultados?, bueno no lo realizan me dice no, ¿qué tipo de incentivos tiene la organización para retener el talento humano?
I.M.	No, ninguno.
Entrevistador	¿Se ha definido política sobre incentivos y reconocimientos que permitan la retención del personal?
I.M.	No.
Entrevistador	¿Cada cuánto se hace evaluación del desempeño?
I.M.	No se hace.
Entrevistador	Quién hace la evaluación de, ha bueno me acaba de decir que no se realiza. ¿Se hace retroalimentación de evaluación con el personal? que tipo de acciones se implementan, buenos al no realizarse obviamente tampoco hay un resultado.
I.M.	Si no, no.
Entrevistador	Bueno señorita Inelda, terminamos la entrevista de este trabajo de grado agradezco fue mucho su participación.
I.M.	Muchas gracias.

**INSTRUMENTO PARA REVISIÓN DOCUMENTAL**

**LISTA DE CHEQUEO**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

DOCUMENTO	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
<b>CARTA ORGÁNICA</b>	<b>Existe el área de gestión del TH:</b>		
	<b>Ubicación del área:</b>		
	• Procesos de apoyo		
	• Procesos Operativos		
	• Proceso Directivos		
	<b>Tiene áreas o cargos bajo su responsabilidad:</b>		

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	SI	NO	OBSERVACIONES
NORMATIVAS ESPECIFICAS DE GTH	Reglamento interno de trabajo			
	Reglamento de Higiene y Seguridad industrial			
	Manual de convivencia laboral			
	Otros			
Existe documento con la política de Gestión Humana que incluye:	Política de Selección			
	Política de Contratación			

Existe documento con la política de Gestión Humana que incluye:	Periodo de prueba			
	Formas de pago			
	Incentivos y beneficios			
	Terminación de contrato de trabajo			
	Liquidación e indemnizaciones			
	Cesantías			
	Vacaciones			
	Deducciones de nomina			
	Trabajos nocturno, dominical, festivo y horas extras			
	Creación de nuevo cargo en la empresa			

	Sanciones disciplinarias			
	Dotaciones			

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	SI	NO	OBSERVACIONES
Existe documento con la descripción de los siguientes procedimientos (Descripción detallada del cómo se realiza con los responsables de los procesos):	Reclutamiento Y Selección			
	Contratación			
	Inducción			
	Desarrollo de personal			
	Nivelación salarial			
	Evaluación de desempeño			
	Desarrollo de carrera			
Maneja el área de Gestión del Talento Humano formatos	Satisfacción de cliente interno			

con los siguientes indicadores				
	Ausentismo laboral			
	Accidentes de trabajo			
	Rotación de personal			
	Bienestar de personal			
	Otro cual?			
Existe documento con la caracterización de procesos de GTH	Existen las fases de planear, hacer, verificar y ajustar			
	Existen indicadores del proceso PHVA			

### INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**ACTOR:** Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución:

Marque con una X: Público\_\_\_\_\_ Privado\_\_\_\_\_ Mixto\_\_\_\_\_

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

**Selección de Personal - Reclutamiento:**

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:	Al personal de la empresa	1	2	3	4	5	A
--	---------------------------	---	---	---	---	---	---

2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1 2 3 4 5	Ar
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Di recta	1 2 3 4 5	
4. La empresa prefiere contratos:	A término indefinido	1 2 3 4 5	
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	

### Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	
9. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 5	
10. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:	Lograr especialización	1 2 3 4 5	

### Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	
13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	1 2 3 4 5	

### Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	
17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente:	Al individuo	1 2 3 4 5	

18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 3 4 5	Re
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	

### Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	
21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	
22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	
23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	

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

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	

Elaborado por: Claudia Milena Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Manizales)