

**PROYECTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DE LA FUNDACIÓN ONCÓLOGOS DE
OCCIDENTE EN EL AÑO 2.016**

**Carolina del Pilar Rojas Hernández
Isabel Cristina Patiño Hidalgo
Johana Osorio Flórez
Julián David Gaviria Piedrahita**

**Trabajo de Grado para Obtener el Título en:
Especialización de la Salud**

**Tutor de la Investigación
RICHARD NELSON ROMÁN MARÍN**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD
Manizales, Caldas
2016**

TABLA DE CONTENIDO

	PÁG.
1. Planteamiento del problema	6
2. Formulación del problema	8
3. Objetivos	9
3.1 Objetivo general	9
3.2 Objetivos específicos	9
4. Justificación	10
5. Antecedentes	11
6. Marco legal	20
7. Marco Teórico	21
7.1 Historia de la gestión del talento humano	21
7.2 Estructura organizacional del área de gestión humana	23
7.2.1 Estructura del órgano gestión Talento Humano	23
7.2.2 Cargos que constituye el área de gestión de Talento Humano	24
7.2.3 El área de Gestión Humana	24
7.2.4 Niveles de la Organización	25
7.2.4.1 Nivel Institucional	25
7.2.4.2 Nivel intermedio	25
7.2.4.3 Nivel Operacional Teorías y modelos de gestión de talento humano	25
7.3 Teorías y modelos de gestión de Talento Humano	25
7.3.1 Modelo por competencias	25
7.3.2 Teoría de recursos y capacidades	26

7.3.3 Modelo Gestión del conocimiento	26
7.3.4 Modelo planeación estratégica del Recurso Humano	27
7.3.5 Teoría del comportamiento	28
7.3.6 Teoría de los sistemas cibernéticos	28
7.3.7 Teoría de costos de transacción / teoría de la agencia	28
7.4 Procesos que desarrolla el área de gestión del talento humano	28
7.4.1 Admisión o vinculación de personal	29
7.4.2 Organización del personal	29
7.4.3 Compensación del personal	29
7.4.4 Desarrollo personal o capacitación	29
7.4.5 Retención del personal	29
7.4.6 Auditar al personal	29
8. Marco espacial	30
8.1 Situación geográfica	30
8.2 Ubicación institucional	30
9. Diseño metodológico	32
9.1 Enfoque	32
9.2 Diseño	32
9.3 Muestra	32
10. Plan de recolección de la información	33
10.1 Encuesta	34
10.1.1 Preguntas talento humano (opción 1)	34
11. Cronograma	35

12. Resultados y análisis	36
13. Conclusiones	41
14. Recomendaciones	42
15. Referencias Bibliográfica	43

LISTA DE TABLAS

	PÁG
Tabla 1. Desarrollo de la gestión de Talento Humano	21

LISTA DE FIGURAS

	PÁG
Figura 1. Departamentos donde se ubica la Fundación Oncólogos de Occidente	30
Figura 2. Perfiles de acuerdo al cargo	36
Figura 3. Proceso de inducción	37
Figura 4. Requerimientos de personal	37
Figura 5. Capacitaciones	38
Figura 6. Bienestar e incentivos	39
Figura 7. Selección servidores de nivel gerencial	39
Figura 8. Mecanismos de publicidad para las prácticas de gestión del talento humano.	40

CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DE LA FUNDACIÓN ONCÓLOGOS DE OCCIDENTE EN EL AÑO 2.016

1. Planteamiento del problema

La gestión del talento humano ha tenido unos cambios importantes en los últimos años, ya que anteriormente solo se basaba en el resultado con el cliente final y no en el cliente interno que es el que interviene directamente en el logro de la misión de una institución.

Gerenciar el Talento Humano hasta hace algunos años era una tarea operativa y administrativa que se basaba exclusivamente en el cumplimiento de los requerimientos mínimos establecidos por la ley para la selección de personal, olvidando de esta manera el valor que el capital humano puede generar realmente en una organización.

Gracias a los avances tecnológicos, económicos, sociales, jurídicos, demográficos, ecológicos, culturales entre otros, poco a poco se ha venido reconociendo como un área fundamental dentro de las instituciones. Desde esta perspectiva la gestión del talento humano se convierte en una pieza clave que puede generar mayor competitividad dentro de las entidades creando un entorno de trabajo centrado en los colaboradores que influya positivamente en un mejor cumplimiento de los objetivos organizacionales y la satisfacción de clientes externos.

Desde este punto de vista, el área de recursos humanos es una de las áreas que más cambios ha experimentado a lo largo de la historia dentro de las organizaciones, actualmente la gestión humana interactúa de la mano con otras áreas como calidad, contabilidad, gerencia, jurídica etc., adaptándose al cambio permanente de las exigencias de cada organización o su entorno. Todo este proceso de incorporación, selección, contratación, inducción, entrenamiento, evaluación de desempeño y desvinculación de personal, forma parte de la estructura de gestión del talento humano.

La Fundación Oncólogos de Occidente es una institución muy joven en la región y por lo tanto la Gestión de Talento Humano que realiza ha venido desarrollando de la mano con el crecimiento de la organización, sin embargo este proceso ha sido muy lento y simplificado desde el punto de vista operacional requiriendo cambios importantes en los procesos actuales que permitan mejorar la satisfacción su capital humano lo que se verá reflejado en corto y mediano plazo con el logro de los objetivos institucionales.

Cabe resaltar que esta institución tiene varios procesos indispensables como la selección apropiada del personal lo que implica enfatizar en clientes internos comprometidos con la misión y los objetivos que incluyen la humanización en salud y de ser posible experiencia

en trabajo con pacientes oncológicos ya que el manejo de esta enfermedad requiere de unos conocimientos específicos y diferentes a los de una enfermedad general.

Por lo tanto, se requiere que el personal este actualizado y capacitado constantemente, pero a pesar de que estas capacitaciones son frecuentes dentro de la organización se desconoce su efectividad e impacto dentro de las intervenciones que se realizan.

Dentro de la Institución la rotación de personal es poco frecuente, sin embargo se han generado nuevos puestos de trabajo que implican una estructura organizacional más amplia que permita dar respuesta a las actuales necesidades del personal y de la empresa, evitando al máximo la sobrecarga en los puestos de trabajo garantizando el buen desempeño de sus colaboradores y permitiendo en ellos procesos de crecimiento a nivel laboral y personal.

2. Formulación del problema

¿Qué características fundamentales se encuentran en la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en la Fundación Oncólogos de Occidente?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Caracterizar el área de Gestión de Talento Humano en la Fundación Oncólogos de Occidente.

3.2Objetivos específicos

- * Definir la estructura actual de la Fundación teniendo en cuenta las necesidades funcionales administrativas o asistenciales con las que cuenta actualmente.
- * Identificar el modelo de gestión y los procesos administrativos que se llevan a cabo con el objetivo de determinar las oportunidades de mejora, con el fin de establecer propuestas de progreso continuo.
- * Establecer un proceso de Gestión del Talento Humano basado en un modelo de competencias que incluya evaluaciones de desempeño, que garanticen el cumplimiento de la función que desempeña acorde con sus conocimientos.

4. Justificación

El presente proyecto contiene los aspectos fundamentales de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones en general pero realiza un enfoque especial en la Fundación Oncólogos de Occidente.

Se considera gran importancia teniendo en cuenta las múltiples problemáticas que atraviesan las organizaciones en el área de recursos humanos específicamente en el manejo del personal. Es importante que los empresarios, socios y administrativos de las entidades comprendan el valor que tiene sus funcionarios en el éxito de las organizaciones ya que de esto depende su adecuado funcionamiento y proyección a largo plazo.

Entre los aspectos fundamentales del área de recursos humanos esta conocer constantemente las necesidades de los empleados, deseos, expectativas y sueños tanto a nivel personal como laboral. Así mismo, incluirlos en la planeación de nuevos proyectos y toma decisiones, fortaleciendo en cada uno de ellos el liderazgo del área al cual pertenezcan.

Esta investigación busca definir la estructura organizativa de esta Entidad, identificar su modelo de gestión y procesos administrativos así como contribuir en el establecimiento de un modelo de gestión que permita mejorar los procesos para garantizar el éxito de la Institución. Surge como una motivación personal de los integrantes del equipo de conocer un poco más de esta área de trabajo ya que el talento humano es ahora reconocido como el componente principal de las empresas.

Con el apoyo de la Coordinación de la Fundación Oncólogos de Occidente, La Universidad Católica de Manizales y el Equipo de Investigación del presente proyecto esperamos que se puedan aportar ideas y evaluar las características administrativas y funcionales del Talento Humano con el fin de aplicar correctivos que puedan lograr una armonía en la Institución y su capital Humano. Así mismo, que sirva de base para futuros proyectos de este tipo o para el desarrollo de una segunda fase de esta Investigación.

5. Antecedentes

Caracterización de la formación y desempeño del talento humano que labora en salud ambiental en Colombia.

Carlos A. Agudelo-Calderón, Juan C. García-Ubaque, Rocío Robledo-Martínez, Cesar A. García-Ubaque y Martha L. Vaca⁽¹⁾

Resumen

Objetivos Caracterizar las particularidades en la formación, ejercicio y desempeño del talento humano que labora en salud ambiental en Colombia.

Método Revisión documental y de bases de datos, encuestas y entrevistas semi estructuradas.

Resultados Aproximadamente el 70 % de los profesionales que laboran en el área de salud ambiental han sido formados en administración en salud, ingeniería de alimentos, ingeniería ambiental, ingeniería sanitaria, medicina veterinaria y química farmacéutica. El 63 % de los tecnólogos pertenecen a tecnología en saneamiento ambiental. Solo un 20 % de las instituciones educativas encuestadas aplica el enfoque por competencias para la formación de sus estudiantes y la identificación de características ocupacionales en el mercado laboral sólo se utiliza en el nivel de pregrado como un criterio de análisis y diseño académico. El 20% de las instituciones educativas identifica tendencias educativas nacionales y/o internacionales en salud ambiental como insumo de sus programas. En el ejercicio prospectivo se identificaron los siguientes temas para fortalecer: identificación, medición y control de factores de riesgo, formas de trabajo interdisciplinario entre las ciencias naturales, sociales y de salud, medidas preventivas y de protección ambiental y concepto de ambiente (natural, social y cultural).

Conclusión El talento humano que actualmente labora en salud ambiental en el país está concentrado en actividades de atención primaria (inspección, vigilancia y control) y existe una gran dispersión en los procesos misionales y en las competencias tanto en los profesionales como en los tecnólogos. Se aprecia desarticulación entre el sector ambiental y el sector educativo.

Palabras Clave: Salud ambiental, desarrollo de recursos humanos, educación (*fuentes: DeCS, BIREME*).⁽¹⁾

Elementos clave para el diseño de un plan de mejoramiento de la gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones de salud colombianas

Luis Fernando Cardona M. ⁽²⁾

Resumen

Se entregan conceptos generales para la elaboración de un diagnóstico de gestión del talento humano y elementos claves sobre los modelos de gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones, tales como el análisis ocupacional, la selección de persona, la escala salarial, la evaluación del desempeño, los procesos de capacitación y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Se recomienda a las instituciones de salud la elaboración de un diagnóstico de la gestión del talento humano haciendo uso del instrumento diseñado y validado por el modelo estándar de control interno del Estado Colombiano, denominado: encuesta de desarrollo humano para diseñar un plan de mejoramiento en gestión humana, como un factor determinante de la productividad y del mejoramiento en la atención de los usuarios.

Palabras Clave: Recurso humano en salud, administración de personal en salud, gestión de calidad, administración de los servicios de salud. (Fuente: BIREME Decs)

Conclusiones y Recomendaciones

El análisis ocupacional en las empresas de salud colombianas podrá facilitar significativamente una mayor precisión de las políticas tanto salariales, como en general de todos los procedimientos a nivel de la gestión humana: reclutamiento, selección de personal, capacitación integral, evaluación de gestión y del desempeño, seguridad y salud en el trabajo.

En este orden de ideas, se requiere la elaboración de un diagnóstico de la gestión del talento humano en cada empresa de salud, para lo cual se cuenta con un buen instrumento inicial de diagnóstico, diseñado y validado por el modelo estándar de control interno del Estado colombiano, publicado en el año 2006 por el Departamento Administrativo de la Función Pública, denominado: “Encuesta de desarrollo humano”

Este instrumento posee 15 ítems, los cuales, debidamente aplicados, puntuados e interpretados, permiten obtener una radiografía de la gestión humana, en cualquier entidad colombiana pública, inclusive si la entidad es de otro país o es de índole privada, previo unos cambios sutiles en algunas de las quince preguntas del citado instrumento.

Según los resultados obtenidos en el diagnóstico, se podrá técnicamente diseñar un plan de mejoramiento, que responda a las auténticas necesidades estratégicas del talento humano de la organización para aumentar la productividad en el ejercicio misional y consecuentemente la satisfacción de los usuarios. ⁽²⁾

Caracterización del talento humano del sector salud en Colombia

Carlos Alberto, Agudelo-Calderón; Juan Carlos, García-Ubaque; Rocío, Robledo-Martínez y Carlos Hernán⁽³⁾

Resumen

Antecedentes: Los últimos estudios de caracterización del talento humano del sector salud en Colombia fueron realizados en el periodo 2001 a 2003. Algunos de ellos han sido actualizados de manera parcial en los años posteriores, pero el país carece de una caracterización que identifique las características clave y las problemáticas del talento humano del sector salud.

Objetivo: Identificar las características, las problemáticas centrales y algunas proyecciones del talento humano del sector salud en Colombia.

Materiales y métodos: El estudio se realizó desde la metodología de caracterización del SENA, basada en los entornos organizacional, ocupacional, educativo, tecnológico, económico y, ambiental. Se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria. La información se recolectó por medio de métodos cuantitativos y cualitativos, como encuestas, entrevistas, revisión documental y sistemática, revisión de bases de datos y prospectiva.

Resultados: Se identificaron las características del contexto internacional y nacional. Se precisaron las características actuales del mercado laboral y del talento humano del sector salud, en los entornos mencionados, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo. Se realizó una aproximación a la perspectiva de los actores y un ejercicio de prospectiva sobre el talento humano en salud.

Conclusiones:

El mercado laboral del sector salud muestra un alto grado de desestructuración. El crecimiento del talento humano en salud se ha dado de una manera desordenada frente a las necesidades del sistema de salud que, a su vez, ha generado distorsiones significativas desde el punto de vista ocupacional.

Palabras clave

Recursos humanos, Colombia, perfil laboral, educación.⁽³⁾

Construcción de la cultura de calidad en un hospital público a partir de la gestión humana: tensiones y paradojas

Claudia María García Álvarez, Sandra Milena Rodríguez López, Karin Viviana Suárez Puentes⁽⁴⁾

Resumen

El objetivo de este estudio fue indagar acerca del significado del discurso de calidad en un hospital público de Bogotá y, particularmente, el papel que juega la gestión humana en la construcción de la cultura de calidad, con el fin de vislumbrar los intereses a los que responde este discurso y las tensiones que suscita. En el proceso de construcción una cultura de calidad se observa que existe una concepción ambigua del trabajador: como eje fundamental en la construcción del sistema de calidad y como costo que debe ser minimizado. Se concluye que el discurso de calidad responde a una lógica económica-administrativa, cuyas medidas y categorías legitiman un modelo de salud basado en el mercado y con esto se evidencia el papel de la gestión humana -a través del uso de técnicas psicológicas- en la reproducción de este modelo.

Palabras clave autores: Calidad en salud, gestión de la calidad, gestión humana, cultura organizacional.

Palabras clave descriptores: Psicología organizacional, análisis de discurso, investigación cualitativa.

Conclusiones

Este trabajo ilustra cómo la Gestión Humana, a través de la utilización de tecnologías psicológicas, contribuye a la reproducción de un orden social y unos intereses particulares, haciendo evidente el carácter político de dichas tecnologías (Rose, 1998). La Gestión Cultural, en el marco de la gerencia de Recursos Humanos, se ha convertido en una tecnología social por excelencia, para la administración y gobierno de los grupos humanos insertos en las organizaciones, promoviendo un proceso de integración y alineación, en medio de un contexto donde se acentúa la flexibilización y precarización laboral (Legge, 1995). La intención de estudios como este es invitar a reflexionar acerca del papel que ha tenido la Psicología, y en particular la Psicología Organizacional, en el proceso de legitimación de las transformaciones en el contexto del trabajo contemporáneo. Particularmente, en este estudio se muestra cómo la dinámica organizacional no se puede entender ajena a los procesos sociales, económicos y políticos del contexto nacional e internacional, y cómo las organizaciones, en este caso los hospitales, responden al modelo de mercado dominante, en el que la salud se transforma en un bien de consumo y el trabajador en un recurso, manejado según las necesidades de la empresa. En este proceso de incorporación de las organizaciones al mercado, y en particular de los hospitales, se suscita

una serie de contradicciones al Claudia María García Álvarez, Sandra Milena Rodríguez López, Karin Viviana Suárez Puentes 852 *Universitas Psychologica* V. 10 No. 3 septiembre-diciembre 2011 entrar en conflicto los imperativos de rentabilidad, por un lado, y los intereses del trabajador por tener un trabajo digno y del ciudadano en general por tener garantizado su derecho a la salud. Algunas de estas contradicciones son ilustradas en este trabajo.

El trabajador, en el marco del programa de Gestión Cultural, es concebido como un elemento fundamental en el proceso de consolidación de la cultura corporativa. Los esfuerzos por integrar al individuo reflejan una concepción de un trabajador esencial para el logro de los objetivos corporativos, a través de la incorporación que este hace de la filosofía organizacional y la materialización del discurso, a través de sus acciones y prácticas. Pero, por otro lado, y paradójicamente, las nuevas formas de contratación flexible muestran una concepción del trabajador como un recurso o un costo que debe ser reducido, para asegurar la sostenibilidad económica (Legge, 1995). En ese sentido, como lo señala la autora, el modelo de Gestión Humana entraña una concepción ambigua del trabajador: como eje fundamental en el proceso de producción –en el caso del hospital, la prestación del servicio de salud- y, por otro lado, como un costo que debe ser minimizado, o un recurso que se mueve de acuerdo con las necesidades de la organización.

Este significado ambiguo del trabajador se refleja en la configuración de un trabajador más volátil. Así, la inversión que hace la organización en el trabajador a través de procesos de formación, lleva, paradójicamente, a transformarlo en sujeto atractivo en el mercado laboral, siendo su volatilidad, un costo para la organización. De esta manera, las estrategias implementadas para integrar al trabajador a la cultura corporativa, se convierten en una oportunidad para este en la búsqueda de otras opciones laborales.

En relación con el lenguaje de calidad, se observa cómo los indicadores que se utilizan para medir el trabajo, reflejan una lógica administrativa que enfatiza la racionalización de costos, tapando realidades como por ejemplo la del impacto de esta racionalización de recursos en la salud del paciente (Abadía-Barrero & Oviedo Manrique, 2009), o en las condiciones laborales de los trabajadores (García, 2008). Sin embargo, toda esta lógica económica que sustenta el modelo de calidad, se ve disimulada por el lenguaje técnico (cifras), desde el que se busca demostrar objetividad y neutralidad.

A partir de los indicadores se busca traducir las acciones en evidencias objetivas; una objetividad que muestra las realidades que se quieren evidenciar. Como señala Rose (1997) “(...) [Estas medidas], al poner el énfasis en la aparente objetividad y neutralidad de los números, refuerzan la pretensión de esas entidades, de que actúan de acuerdo con un programa apolítico” (p. 36). No obstante, lejos de ser apolíticas, estas medidas sustentan un modelo de salud apoyado en una lógica de mercado.⁽⁴⁾

Incidencia del talento humano en la oportunidad de los servicios de salud

Sinisterra, Diana Paola; Franco, Claudia Andrea; Carabalí, Luisa Adriana⁽⁵⁾

Resumen:

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño. Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

Conclusiones

El talento humano es muy fundamental en todas las organizaciones, razón por la cual la administración o gerencia de los recursos humanos, tiene como objetivo al personal y sus relaciones dentro de ella, todo trabajador ocupa un lugar importante dentro de la empresa, ya que un buen manejo de personal permite mantener a la empresa en una actividad productiva, eficiente y eficaz.

La presente monografía ha pretendido demostrar la incidencia del talento humano en la oportunidad en los servicios de salud, donde la planeación estratégica, contribuyen de manera sustantiva a la implementación de un Modelo de Atención Integral en Salud.

Según el aporte de los autores Armando Mejía-Giraldo, Mario Bravo-Castillo, Arturo Montoya-Serrano en su estudio sobre, El factor del talento humano en las organizaciones es fundamental tener en cuenta las habilidades y desempeño de cada individuo en la organización ya que la globalización definitivamente conduce a una noción de capital humano, que se constituye en el activo más valioso de las organizaciones. en un factor estratégico para el desarrollo sostenible ,enlazados con los procesos de formación y de la innovación.

Para poder alcanzar un nivel de desarrollo óptimo hay numerosos factores que pueden influir, donde la más importante es la integración de los empleados con los recursos que necesite, de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva.

Por otro lado los planteamientos en el artículo; Las tecnologías de la información y la comunicación para la formación del talento humano en salud son la clara investigación de índole innovadora que nos permite referenciar en un país como el Ecuador donde la

educación superior de futuros profesionales en salud debe responder a políticas transformadoras, en ciencia y tecnología que propicie la formación de un profesional integral, capaz de desarrollar el pensamiento crítico que aporte al desarrollo sostenible del país.

Los aportes de Autores como, Chiavenato, donde su planteamiento sobre el clima laboral es visto como el medio interno de la organización, la atmósfera psicológica y característica que existe en cada organización, constituido por un ambiente humano, no pudiendo ser tocado o visualizado, más si percibido por sus miembros se puede decir que estas Percepciones y sentimientos compartidos de los funcionarios de una misma organización sobre ella, busca incrementar el nivel de productividad del recurso humano

que debe ser medible y generar cambios organizacionales, en un plan estratégico tomado en cuenta para impactar los servicios si hablamos del componente salud conforme a la calidad, oportunidad y eficiencia.

Por categorías teóricas.

- La calidad del servicio es un factor determinante para la satisfacción del cliente. Igualmente la calidad es factor influyente de primera línea en la prestación de los servicios de salud. (Artículos 1,2,4,10,22,24,25,31,36,44,47).
- El talento humano es quien da materialización real a los objetivos organizacionales.
- El éxito de las organizaciones ya no radica en sus bienes materiales como equipos y demás, radica en su talento humano.
- La formación del talento humano incide directamente en un servicio de calidad.
- El factor humano en toda actividad productiva debe ser sujeto a constante preparación.
- El talento humano se construye en y desde el encuentro dilemático con el otro.
- El éxito económico basado en el talento humano supone una orientación consciente, pragmática y dirigida a procesos de refortalecimiento de cualidades del trabajador (Artículos, 1,2,4,8, 20, 21,22, 23,26,28, 37,39).
- Toda evaluación del talento humano debe ser un acto de comunicación que requiere del diálogo, participación, objetividad, apertura, sinceridad y honestidad.
- Existe en América Latina una ausencia casi total de un sistema de medición o evaluación de la gestión del talento humano
- El desarrollo del talento humano debe incluir intervenciones en el ámbito de la política, regulación, evaluación, capacitación, desarrollo profesional y tecnológico y gestión de la fuerza de trabajo (Artículos, 44, 45, 4,9, 21).

Por países.

- Los problemas de salud en América Latina están íntimamente relacionados con los niveles de pobreza de las naciones que la conforman.
- Tanto en Brasil como en Colombia hay una visión generalizada en torno a la sobre protección de los trabajadores de la salud por parte de las organizaciones sindicales.
- Tanto en Brasil como en Venezuela y Colombia las deficiencias en la prestación del servicio de salud tienen origen en el sistema interno de las organizaciones.
- En América Latina existen factores culturales que inhiben la calidad del servicio de salud.
- Entre mayor es la pobreza menor es el gasto per cápita por concepto de salud en América Latina.
- En México como en Colombia, Brasil, Venezuela y Costa Rica la percepción comunitaria para incidir en la mejora de la calidad del servicio se sustenta en las acciones de hecho y de protestas masivas. (Artículos 17, 36, 46,47,48, 49,50).
- Excepto la república de Cuba posee una clara definición de número de familias por grupos médicos lo que facilita no solamente el ejercicio de los profesionales, sino también el oportuno acceso del cliente al servicio.
- Tanto en Venezuela como en Colombia se comparte la problemática de una deficiente gerencia hospitalaria.
- Tanto en Brasil como en Colombia no existe una coherencia discursiva entre los ministerios de Educación y de la Protección Social. (Artículos 47, 46, 20).
- Tanto en Colombia como en Costa Rica, una de las mayores quejas de los usuarios del servicio de salud es la larga espera para acceso al servicio (Artículo 17).
- en México, la planeación no tiene el éxito deseado y esto se debe, a que no se involucra a la población en el diseño de instrumentos de planeación

Por autores.

- Tanto Karim Andia, como Zuleima Cogollo, Ruzafa Martínez, en los artículos 12, 16, 15 respectivamente coinciden en que los incentivos cumplen con una función determinante en el desempeño del recurso humano.
- Las condiciones laborales en nuestros países (América Latina) no son favorables.
- La remuneración de los trabajadores de la salud ha reducido cada día más.

- Las condiciones de trabajo son el conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en que esta se realiza.

- La remuneración económica favorable aumenta el rendimiento laboral.

- El talento humano es una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado.

- La calidad del servicio de una empresa radica en la posibilidad de sostener el talento humano en una línea de temporada

Los siguientes autores: (Cuesta A , Artículo 26; Omar Cabrales, Artículo 29; Alba Idaly Muñoz, Artículo 32; Francisco Ganga Contreras; Armando Mejía, Artículo 40; J.C Morales Ruiz, Artículo 42, Armando Rodríguez Salvá, Artículo 2 y Marcela Marulanda Arango, Artículo 8) comparten, o por lo menos, se acercan conceptualmente sobre las siguientes conclusiones en torno de la gestión del talento humano :

- El clima organizacional brinda vitalidad a los sistemas organizativos.

- No se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas.

- El factor estratégico o generador de ventajas competitivas es el talento humano.

- El objetivo de una organización es potenciar el desempeño del trabajador.

- El trabajo llevado a cabo en las instituciones universitarias no puede limitarse a la transmisión de conocimientos científicos, ni al desarrollo de habilidades técnicas, ha de desarrollar armónicamente todas las dimensiones del individuo.

- La gestión del talento humano y del conocimiento va dependiendo cada vez más de la perfecta armonía entre los sistemas tecnológicos, la arquitectura organizacional y el desarrollo del capital humano.

- La condición humana es importante considerarla dentro de la gestión del talento humano.
(5)

6. Marco legal

- * **Ley 1562 de 2012:** Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud ocupacional
- * **Ley 1164 de 2007:** Ley de Talento Humano en Salud. Por medio de la cual se integran aspectos relacionados con la institucionalidad, formación, ejercicio, gestión, ética de las profesiones y ocupaciones de la salud.
- * **Resolución 1401 de 2007:** Reglamenta la investigación de los incidentes y los accidentes de trabajo.
- * **Ley 909 de 2004:** Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
- * **Decreto 1295 de 1994:** Organiza el Sistema General de Riesgos Profesionales, a fin de fortalecer y promover las condiciones de trabajo y de salud de los trabajadores en los sitios donde laboran. El sistema aplica a todas las empresas y empleadores.
- * **Resolución 1016 de 1989:** Reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos del país.
- * **Resolución 2013 de 1986:** Reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités paritarios de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial.
- * **Decreto 614 de 1984:** Por el que se determinan las bases para la organización y administración de la Salud Ocupacional en el país.
- * **Ley 9 de 1979:** Código Sanitario Nacional, por cuanto dicta medidas sobre las condiciones sanitarias básicas. El título III habla de las disposiciones de la Salud Ocupacional y estas son aplicables a todo lugar y clase de trabajo.
- * **Resolución 2400 de 1979:** Por el cual se establece el reglamento general de Seguridad e Higiene Industrial en cada establecimiento de trabajo con el fin de preservar la salud física y mental y prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

7. Marco teórico.

7.1 Historia de la gestión del talento humano.

En la época clásica los trabajadores eran subordinados, considerados máquinas limitadas a cumplir tareas específicas que agregaban valor a la organización. Hoy en día, el término de “Talento Humano” es como se le reconoce a los trabajadores y se adaptó después de las teorías modernas, el capital humano cobra gran relevancia para las organizaciones pues saber administrar y manejar el personal genera cierto grado de satisfacción mejorando el rendimiento y productividad en las organizaciones.

La gestión del talento humano ha evolucionado según la “época histórico- económica”, en la época primitiva donde inicia con una autoridad, la cabeza que era el jefe de familia y el trabajo grupal, luego la época esclavista donde había subordinación, castigo corporal y tareas de fuerza, continua con la época feudal donde ya se habla de servidumbre y patrón y aparecen talleres artesanales como iniciativa de trabajo independiente, luego con la revolución industrial y aparición de la máquina se hablaría de relaciones de personal para más adelante ir avanzando en desarrollo tecnológico, procesos e importancia del conocimiento que es la época actual.

Es así como también la gestión humana fue avanzando a medida que aparecieron las escuelas del pensamiento organizacional, primero se habló de “tareas” luego “estructura de empresa” y más adelante “las personas” influenciado por el estudio de sus comportamientos y motivaciones seguido en los años setenta por la “tecnología y el medio ambiente” y por último la “competitividad y globalización.”⁽⁶⁾

Taylor fue uno de los primeros que contribuyo al desarrollo del Talento Humano en las empresas, es el padre de la administración científica, los estudios sobre la organización del trabajo, estandarización de herramientas, principio de excepción, selección de colaboradores para tareas y planeación de incentivos al terminar a tiempo una tarea. Igualmente Henry Fayol hizo énfasis de la estructura organizacional de una empresa en las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas enfocándose más en la teoría, mientras que Taylor hacia más énfasis en la práctica.⁽⁷⁾

A continuación se exponen los principales autores que participaron en el desarrollo de la gestión de Talento Humano.

Tabla 1.

Desarrollo de la gestión de Talento Humano.

AUTOR	ENFOQUE
Taylor	Énfasis en la tarea <ul style="list-style-type: none"> • Las tareas debían ser ejecutadas por obreros y empleados. • La administración científica.
Fayol	Énfasis en la estructura organizacional. <ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo, jerarquía, responsabilidad, etc.
McGregor, Maslow, Lewin, Mary Parker Follet	Énfasis en las personas. <ul style="list-style-type: none"> • Teorías X y Y (falta de responsabilidad Vs desarrollo del potencial) • Surgen los conceptos de motivación, liderazgo, participación, comunicación y satisfacción laboral.
	Énfasis en la tecnología <ul style="list-style-type: none"> • Impacto de la TIC sobre la tarea, la gente y la estructura.
	Énfasis en el medio ambiente <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad social empresarial.
	Énfasis en la globalización. <ul style="list-style-type: none"> • Bloques comerciales.
Tendencias administrativas	Calidad total/ Benchmarking/Reingeniería/ Justo a tiempo/ Empowerment/ Quinta Disciplina (senge (1995), Organizaciones que aprenden)/ Cinco "S"/ Downsizing/ Outplacement (desvinculaiconasidida)/ HoshinKanri (administración por políticas)/ Coaching/Outsourcing.
Cinco modelos del comportamiento organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Autocrático. • De custodia. • De apoyo. • Colegiado. • De sistemas.

Nota Fuente: Prieto, J.E. (2008). Gestión estratégica organizacional. Bogotá: ECOE. Tomado de sitio web ⁽⁸⁾

Es evidente el cambio que se ha visto en las organizaciones en cuanto al tema del personal hoy llamado Recurso Humano, en lo concerniente a su participación, influencia e innovación como componente estratégico en las empresas aumentado la competitividad en procesos, con una mayor productividad apoyando a la gerencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

7.2 Estructura organizacional del área de gestión humana.

El área de la gestión del talento humano es muy sensible en las organizaciones, pues su principal activo lo establece el talento humano, tanto en el área administrativa como asistencial, son quienes hacen posible el cumplimiento de la misión y la visión institucional.

El área de talento humano es una organización muy sensible que depende de la cultura y estructura de cada organización, de las características ambientales, de la tecnología, procesos internos y de innumerables variables.⁽⁹⁾

Ulrich, Losey y Lake (como se citó en Calderón. G y Naranjo, 2004)⁽¹⁰⁾ afirman que el reconocimiento de la importancia de las personas para el desarrollo de las organizaciones, especialmente por la posibilidad de construir ventaja competitiva basada en el talento humano, ha volcado el interés de directivos e investigadores de gestión humana sobre los gerentes de dicha área. Con frecuencia se les critica, se les exigen resultados, se les demanda cambiar sus roles y métodos, y en general, se espera más eficacia en su actuar.⁽¹¹⁾

7.2.1 Estructura del órgano gestión Talento Humano.

La Gestión del Capital Humano conforma la estructura organizacional de una empresa, antes era considerado el órgano de apoyo de una organización pero hoy en día el área de recursos humano ha tomado mayor relevancia y es considerado el órgano de gestión, pues a través de él se logran obtener los objetivos empresariales. No obstante, algunas empresas no prestan la atención suficiente porque no lo ven indispensable y son aquellas que tienen una rentabilidad inestable en el mercado a diferencia de las grandes empresas que ven al personal humano como ficha fundamental para el desarrollo y productividad empresarial.

Para definir el tipo de estructura organizacional de la empresa es indispensable tener en cuenta y analizar el planeamiento estratégico, la cultura organizacional, las áreas o departamentos, incluso la rentabilidad. Tradicionalmente el área de recurso humano hacia parte de la estructura de departamentos de la empresa, cada departamento o área tiene profesionales especializados en funciones específicas y en muchas ocasiones los objetivos de cada departamento se vuelven más importantes que los objetivos de la propia organización y la idea es que todos trabajen en conjunto como equipos multidisciplinarios por el cumplimiento de los objetivos específicos organizacionales, el origen ya no está en las tareas sino en los procesos, en los fines y resultados.

Existen dos tipos de influencias en el recurso humano:

- Influencias ambientales externas: Leyes y reglamentos, sindicatos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales.
- Influencias ambientales internas: Misión organizacional, visión, objetivos y estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas, estilo de liderazgo.⁽⁹⁾

7.2.2 Cargos que constituye el área de gestión de Talento Humano.

En toda organización se distinguen diferentes cargos ya que en todo proceso se requiere de la participación de diversas personas para llevarlo a cabo. Para ello se encuentran:

- **Los socios.** Son los encargados de aportar recursos a la organización, apoyan con algo esperando una retribución por su inversión.
- **Los proveedores.** Son los que encargan de suministrar las materias primas, insumos básicos, servicios y en muchas ocasiones tecnología.
- **Los accionistas e inversionistas.** Son quienes realizan el aporte financiero, el capital e inversiones para adquirir recursos.
- **Los empleados.** Ellos apoyan con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización.
- **Los clientes y los consumidores.** Son quienes se encargan de adquirir los bienes o servicios que se ofrecen en el mercado.

Los colaboradores de una empresa representan el más alto y valioso capital de las organizaciones, el capital intelectual. Esto fue descubierto por las organizaciones exitosas por tal razón el trato hacia sus miembros es como socios del negocio y no como simples empleados pues el personal es proveedor de conocimientos, capacidades y habilidades imprescindibles que conllevan al principal aporte, la inteligencia que permite el cumplimiento y logro de los objetivos generales.⁽⁹⁾

7.2.3 El área de Gestión Humana.

En muchas organizaciones contar con un área de Gestión Humana es un valor agregado, ya que se convierte en un respaldo importante para la administración en la gerencia del personal; el área de Gestión Humana se ha convertido en la base fundamental para fortalecer la cultura organizacional, haciendo un adecuado manejo de las relaciones laborales estableciendo un buen clima laboral.

Todas las áreas de la organización deben tener una sincronía y actuar interdisciplinariamente de manera que aporten significativamente en cada uno de los procesos y en la consolidación de la cultura institucional proporcionando trabajo de calidad y fortaleciendo el sentido de pertenencia.

Implementar el área de gestión humana es una decisión netamente administrativa que toma la empresa, debe incluir los alcances del área, tareas asignadas, resultados y una evaluación para constatar el aporte de la nueva área en el ambiente empresarial. El área de gestión humana es el aliado de la gerencia se encarga de hacer seguimiento de los procesos y monitorear los indicadores que evidencian los resultados de las diferentes áreas. La responsabilidad del Área de Gestión Humana es ser apoyo en los lineamientos institucionales en la parte de entrenamiento y capacitación y a su vez organizando espacios de desarrollo para el personal que participa en el proceso producción y de gestión.⁽¹²⁾

7.2.4 Niveles de la Organización

Una organización se divide en tres niveles:

7.2.4.1 Nivel Institucional: es el nivel estratégico de la organización, donde se toman decisiones y se establecen destrezas para el logro de los objetivos; este es el nivel más alto de la organización y está conformado por los propietarios, accionistas, directivos y altos ejecutivos.

7.2.4.2 Nivel intermedio: es el nivel gerencial o táctico de la organización, es un nivel que lo conforman los mandos medios, encargados de transformar en programas de acción las estrategias; es donde se encuentran las áreas o departamentos de la empresa que se encargan de las decisiones tomadas a nivel institucional.

7.2.4.3 Nivel operacional: también llamado nivel o núcleo técnico, comprende las áreas internas o inferiores de la organización, es allí donde se realizan las tareas y se desarrollan las actividades diarias de la empresa. Aquí se encuentran las máquinas, instalaciones, montajes, tecnología que predomina en la organización.

7.3 Teorías y modelos de gestión de talento humano

7.3.1 Modelo por competencias

Una competencia, según Marible Chacin de Mujica es “la pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Capacidad para operar competitivamente en una determinada actividad”.⁽¹³⁾

Para Spencer y Spencer (1993) la competencia “es una característica subyacente de un individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad o performance superior en un trabajo o situación”. Las competencias en una persona permitirán realizar sus funciones de forma exitosa y que su desempeño sobresalga ante un grupo laboral.

El modelo Iceberg por Spencer y Spencer divide las capacidades de las personas en fáciles de detectar como las destrezas y conocimientos y en difíciles de detectar y desarrollar como en las actitudes, valores, el concepto de sí mismo.⁽¹⁴⁾

Sin embargo la clasificación más común por varios autores define que hay tres tipos de competencias:

Competencias con el saber: son los conocimientos de cada quien.

Competencias con el saber hacer: son las habilidades propias o resultado de la experiencia.

Competencias con el ser: son los comportamientos, valores, actitudes y aptitudes.

Por lo anterior el Modelo de Gestión por Competencias tiene gran impacto en la Gestión de Recursos Humanos ya que no solo cobra importancia los conocimientos técnicos o

habilidades por experiencia para que una organización tenga buenos resultados si no también la aptitud de las personas para llegar al logro de los objetivos institucionales, es así como el personal debe tener una mirada integral hacia el desarrollo de unos objetivos comunes mediante procesos productivos relacionados entre sí. El personal más apropiado es quien tenga la capacidad intelectual, habilidad y aptitud que sea compatible con su función a desempeñar. Estas competencias también se pueden adquirir siempre y cuando se tenga acceso a los recursos necesarios y estímulos apropiados.⁽¹³⁾

7.3.2 Teoría de recursos y capacidades

Esta teoría propone que las organizaciones son diferentes entre sí, cada una posee diferentes recursos y capacidades que no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones -movilidad imperfecta-, esto explica la diferencia de rentabilidad entre las mismas (Carrión & Ortiz, 2000).⁽¹⁵⁾

Los recursos y capacidades constituyen una fuente de ventaja competitiva de una empresa ya que por medio de estos se pueden ejecutar las estrategias. El rendimiento de una empresa es el resultado de las características competitivas de su entorno y de los recursos y las capacidades de que dispone, estos también juegan un papel importante en la identidad de una empresa, pues se identifican las fortalezas y debilidades e igualmente se pueden explorar las oportunidades y neutralizar las amenazas.⁽¹⁶⁾

La competitividad depende de los recursos y capacidades con que cuente la Organización y el provecho que se obtenga de estos con el conocimiento con el fin de ejecutar las actividades de la empresa (Ortiz de Urbina, 2000). Esta combinación de conocimientos con el personal de la empresa es productiva ya que permite su socialización mayor aprendizaje y poder aplicarlo en función de los procesos de la organización y obtención de excelentes resultados.

Para que la ventaja competitiva sea sostenible, los recursos utilizados tendrán que ser valiosos, raros, movibles y no sustituibles, el conocimiento como recurso humano será gestionado adecuadamente y dirigido por las áreas de talento humano. Los líderes de la organización desempeñan un papel importante en la en la integración del conocimiento, las estrategias y la competitividad de la organización (Barney, 1991).⁽¹⁷⁾

7.3.3 Modelo Gestión del conocimiento

El conocimiento hoy en día se convirtió en una de las ventajas competitivas de las organizaciones y quien se encarga de esto es el recurso humano, quienes lo generan y lo difunden, por tal motivo la gerencia se centra en estimular este conocimiento para ser cada vez más competitivos en el medio. Utilizar el capital humano en la forma apropiada como portador y generador de conocimiento se ha convertido en una forma novedosa de gerenciar

los procesos organizacionales de todo tipo, contribuyendo al desarrollo de una sociedad culturalmente superior. (Hernández, 2004)⁽¹⁸⁾

La gestión del Conocimiento según Nonaka, (2000) es “la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan”⁽¹⁹⁾

Este modelo es la alternativa de gestión que toma una organización a partir de la experiencia, el conocimiento y el talento del personal como la posibilidad de desarrollarse. Brawn y Gray (1995) afirman que “lo invisible suele ser lo más valioso”, es aquí donde el conocimiento cobra valor para las organizaciones convirtiéndose en parte de un activo que depende de una inversión para mejorarse.

El proceso de gestionar directamente los activos no materiales como el conocimiento y hacer buen uso de este, de buscarlo, almacenarlo, transferirlo y que haya un intercambio y apoyo entre sus miembros, es con el fin que la organización sea más competitiva y productiva.⁽²⁰⁾

7.3.4 Modelo planeación estratégica del Recurso Humano

La planeación estratégica de una organización es todo el proceso que esta realiza para posicionarse en el mercado y ser la mejor empresa, el componente principal es el talento humano el cual es el motor de la organización que permitirá el logro de las metas trazadas con el fin de llevar a cabo su visión; por tal motivo la planeación estratégica debe tener incentivos para motivar el personal, el esfuerzo humano es indispensable para asegurar que la empresa funcione acertadamente, si este elemento no está dispuesto en colaborar, el funcionamiento de la organización no será el mismo.⁽²¹⁾

El modelo estratégico de recurso humano define la fuerza laboral y el talento humano necesarios para ejecutar el propósito institucional. El objetivo del proceso de la planificación de recursos humano es cubrir la oferta y demanda de acuerdo a los objetivos que la organización tiene trazados, para esto se realiza un análisis interno y un análisis externo de la mano de obra, del recurso humano, de las necesidades del medio para que haya un equilibrio entre el ingreso del personal o la reducción del mismo.

La planeación estratégica del recurso humano tiene los siguientes objetivos:

- Prevenir el déficit y el superávit de personal
- Asegurar que la organización cuenta con los empleados correctos.
- Asegurar que la organización se adapte a los cambios en el entorno.
- Dotar de sentido y coherencia a todos los sistemas y actividades de recursos humanos.
- Unificar las perspectivas de los directivos de línea y staff.⁽²²⁾

7.3.5 Teoría del comportamiento

Esta teoría plantea que para obtener óptimos resultados en el desempeño de la empresa y lograr la estrategia organizacional, el comportamiento y actitud de los empleados es fundamental, este comportamiento puede estar influenciado por la gestión del recurso humano y las practicas que ellos ejerzan, así la estrategia será más fácil de alcanzar si se logra obtener determinados comportamientos en el personal.

7.3.6 Teoría de los sistemas cibernéticos

Esta teoría se basa en la hallar un sistema de recursos humanos y establecer estrategias necesarias para gerenciar lo y garantizar las estrategias de la organización.

Calderón (como se citó en Wright y McMahan, 1992) mencionan dos modelos “el que establece dos grandes responsabilidades: gerencia de las aptitudes y gerencia del comportamiento. El otro modelo citado por estos autores asume que las prácticas pueden ser combinadas en tres tipos de sistemas de control: control del comportamiento, control de outputs (evaluación y sistemas de recompensa basados en resultados) y control de inputs (a través de selección y entrenamiento)”.⁽²³⁾

7.3.7 Teoría de costos de transacción / teoría de la agencia

Estas teorías se generan a partir de la conducta humana donde el individuo es un ser racional, generador de su bienestar o utilidad individual, para lo cual necesita información que es un recurso costoso y escaso. En la búsqueda de su propio interés genera comportamientos altruistas y se vuelve oportunista incumpliendo lo que promete para obtener ganancias. El oportunismo no se reconoce fácilmente por que se da cuando hay descuidos en el personal.

Por tal motivo el fin de las prácticas de los recursos humanos es establecer la contribución del personal a la organización y dar recompensas por su desempeño para formar su comportamiento con los fines estratégicos de la empresa. Esto genera unos costos que son llamados costos burocráticos (Wright y McMahan, 1992), que permiten garantizar que el personal desarrolle las habilidades que se requieren, están los costos de monitoreo de la acción humana y los costos relacionados con la evaluación para ratificar que el personal se desempeñe según lo establecido.⁽²³⁾

7.4 Procesos que desarrolla el área de gestión del talento humano

Chiavenato expone seis procesos fundamentales en la administración de recursos humanos para un apropiado desarrollo de la gestión de talento humano en la organización.

7.4.1 Admisión o vinculación de personal

Es el proceso que se lleva a cabo para incluir nuevas personas a la empresa. Contienen el reclutamiento y selección de personal. En el reclutamiento se convoca personal que tenga los atributos necesarios, las personas entregan su hoja de vida con sus datos personales, formación académica y experiencia. En la selección se eligen las personas idóneas para desempeñar el cargo que se desea ocupar con el fin de aumentar la eficacia de la organización. En la selección se pueden utilizar diversas técnicas como entrevistas, prueba de conocimientos, pruebas psicométrías, de personalidad y técnicas de simulación.

7.4.2 Organización del personal

Son los procesos que se realizan para que las personas tengan conocimiento de las actividades que ejecutarán en la empresa y así orientar su desempeño. Incluye el diseño de cargos, en el cual se establece el cargo y funciones a desempeñar, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño que es una apreciación del desempeño en las tareas que debe ejecutar y los resultados que debe alcanzar con el fin de un mejoramiento continuo en la labor del personal de la organización.

7.4.3 Compensación del personal

En este proceso se desarrollan actividades para incentivar al personal y satisfacer sus necesidades. Puede incluir remuneraciones salariales como bonificaciones, remuneraciones indirectas como vacaciones, seguros de vida etc., también se llevan a cabo compensaciones financieras como premios, comisiones, propinas adicionales o compensaciones no financieras como prestigio y reconocimiento laboral.

7.4.4 Desarrollo personal o capacitación

Son los procesos que se realizan para incrementar la formación y el desarrollo profesional y personal. La capacitación ofrece fortalecimiento de conocimiento y competencias, con el fin de un desempeño óptimo de las funciones, este aprendizaje motiva al personal y debe estar enfocado en las falencias del mismo.

7.4.5 Retención del personal

Son los procesos que realiza la organización para mantener satisfecho a largo plazo al personal, crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias. Para esto se requiere disciplina, sindicatos, programas de higiene, seguridad industrial y seguridad ocupacional.

7.4.6 Auditar al personal

Son los procesos que se llevan a cabo para verificar los resultados con el fin de dar seguimiento y controlar las actividades, allí se incluyen bancos de datos y sistemas de

información administrativa.

Todos estos procesos se relacionan entre sí y su equilibrio es fundamental, si un proceso tiene fallas puede comprometer al resto, cada proceso puede favorecer o perjudicar a los demás si no es bien utilizado; por ejemplo si el proceso para compensar el personal tiene alguna falla se va a requerir un mayor esfuerzo para retenerlas. Para tener una mayor afinidad entre sí deben funcionar como un sistema abierto e interactivo.⁽⁹⁾

8. Marco espacial

La Fundación Oncólogos de Occidente es una entidad sin Ánimo de Lucro que trabaja por mejorar la calidad de vida de los pacientes con cáncer y mitigar el impacto emocional que genera el diagnóstico y tratamiento oncológico tanto en el paciente como en su familia, brindándoles programas de asistencia psicosocial, terapéutica, económica, recreativa, nutricional, académica e investigativa, desarrollando programas dirigidos a la promoción de la salud y prevención del cáncer a través de un talento humano interdisciplinario cualificado, en el Eje Cafetero y Norte del Valle en Colombia.

Inició en 2006 con 2 funcionarios, un Director General y una profesional en Desarrollo Familiar, en 2009 ingresan 2 profesionales más a formar parte del equipo y solo hasta 2011 se inicia la conformación de varios programas y proyectos a través de los cuales se incluye más personal hasta contar en la actualidad con un equipo de trabajo de más de 20 funcionarios.

8.1 Situación geográfica

Esta Investigación se desarrolló en las 4 sedes de la Fundación Oncólogos de Occidente (Armenia, Pereira, Manizales y Cartago)

8.2 Ubicación institucional

La Fundación Oncólogos de Occidente es una entidad sin ánimo de lucro, que trabaja en beneficio de los pacientes con cáncer del Triángulo del Café y el Norte del Valle, está legalmente constituida y cuenta con todos los parámetros establecidos por la ley para su adecuado funcionamiento. Sus actividades y programas tienen como objetivo ofrecer apoyo socioeconómico al paciente oncológico de bajos recursos y a sus familias, orientado a la satisfacción de necesidades como auxilios de transporte, acceso a hogares de paso, bonos y auxilios de alimentación, donaciones, apadrinamientos, mercados, suplementos nutricionales, implementos de aseo, pañales, cremas y demás elementos necesarios para que el paciente pueda mejorar sus condiciones y calidad de vida.

Tiene personería Jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa para la toma de decisiones, pertenece al sector privado, tiene diferentes modalidades de contratación (indefinido, termino fijo, prestación de servicios) y cuenta con un amplio equipo de trabajo conformado por:

- Director General (1)
- Coordinadora Ejecutiva (1)
- Coordinadora Asistencial (1)
- Psicooncólogas (2)
- Trabajador Social (1)
- Gerontóloga (1)
- Psicólogos de Apoyo (2)
- Practicantes de Psicología (4)
- Auxiliares de Trabajo Social (3)
- Auxiliares de enfermería Programa adherencia a quimioterapia oral (3)
- Payaso Hospitalario (1)
- Músicos (3)

RISARALDA

CALDAS

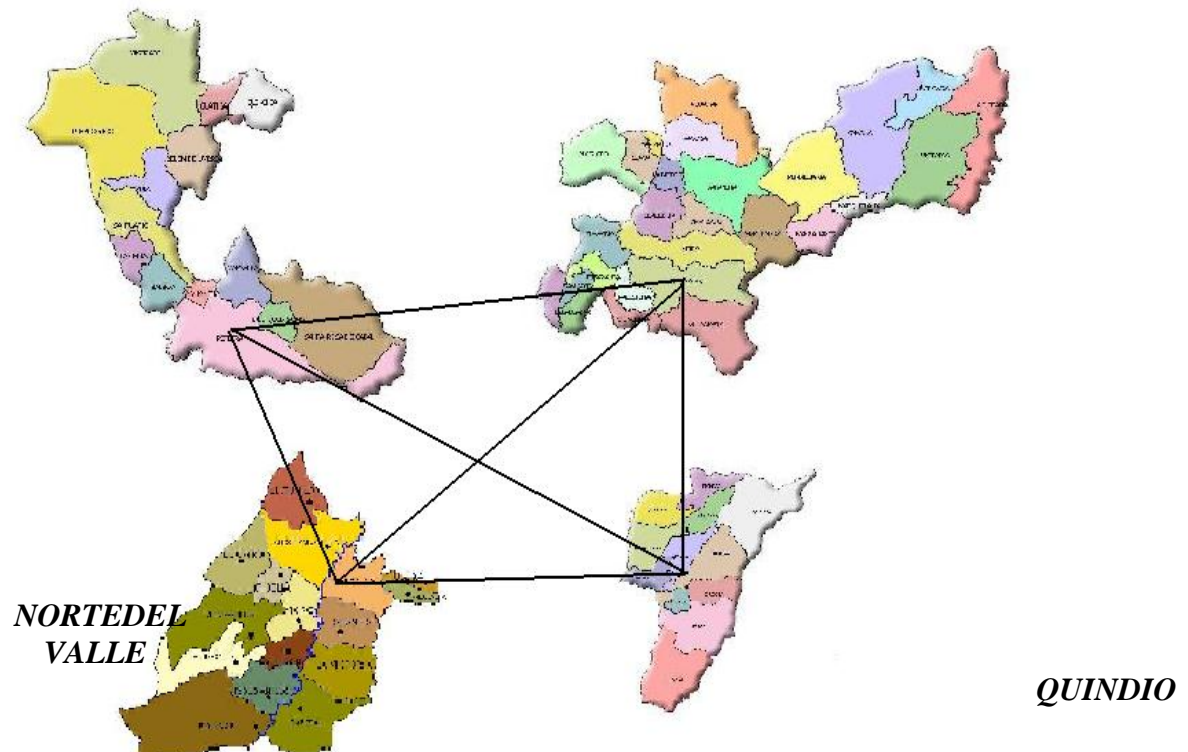


Figura 1. Departamentos donde se ubica la Fundación Oncólogos de Occidente

La Fundación Oncólogos de Occidente desarrolla sus programas y actividades en Colombia en los Departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío y Norte del Valle.

Sus sedes están ubicadas en las siguientes direcciones:

CALDAS: Sede Manizales, Calle 92 No 29-75 Barrio San Marcel. Segundo Piso

RISARALDA: Sede Pereira, Clínica de Alta Tecnología Maraya. Cll 50. 1 Piso

QUINDÍO: Sede Armenia. Avenida Centenario # 2-63 Segundo Piso

VALLE: Sede Cartago, Cra 14N #17-04 Urbanización Entre Ríos.

9. Diseño metodológico

9.1 Enfoque

El tipo de enfoque que se desarrolla en este estudio es un enfoque Cualitativo, en donde se estudia la realidad de la caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de la Fundación Oncólogos de Occidente en su contexto natural y como realmente sucede, se analizan e interpretan los fenómenos hallados de acuerdo con el personal implicado.

9.2 Diseño

El diseño que se utiliza en este estudio es descriptivo de tipo transversal o también llamado “de corte”; se indica que es descriptivo porque está basado en lo que exprese el personal de la institución, desarrollando conceptos y comprensiones detalladas, partiendo de pautas de los datos recolectados de los interrogantes generados de la realidad percibida por el recurso humano. También es un estudio transversal o de corte porque se desarrolla en un periodo corto de tiempo donde se analiza la estructura organizativa y administrativa de la Fundación Oncólogos de Occidente, interactuando en una sola ocasión con su personal.

9.3 Muestra

El tipo de muestreo es no probabilístico, en donde se selecciona el personal de la Institución que conviene para el estudio, obteniendo una muestra con mayor facilidad; el estudio se desarrolla temporalmente en un lapso 10 meses.

La muestra en la cual se realiza el presente estudio tiene como criterios de inclusión: el personal de la Fundación Oncólogos de Occidente que lleve laborando más de un año, este estudio se realiza con el personal de todas las sedes sin importar su cargo administrativo o asistencial.

Como criterio de exclusión está el personal que lleva laborando en la Fundación Oncólogos de Occidente hace menos de un año.

10. Plan de recolección de la información

Para realizar con éxito un proceso investigativo se hace necesario conocer con exactitud las necesidades, prioridades e intereses de la comunidad y para lograrlo se debe conocer lo que las personas piensan y sienten sobre los temas a intervenir y cómo son afectadas. Para acceder a esto se hace necesario realizar un adecuado proceso de recolección de datos.

La investigación está basada en el método cuantitativo y la técnica utilizada es la encuesta o cuestionario.

Aspectos importantes del método cuantitativo:

- Revelan asuntos que necesitan ser sondeados en una investigación cualitativa.
- Busca establecer cuánto y la relación entre variables.
- Utiliza grandes muestras al azar.
- Permite expandir y hacer generalizaciones de los resultados a poblaciones más grandes.
- Documenta como las normas, habilidades, creencias y actitudes se vinculan a comportamientos particulares.
- Facilita el uso de estadísticas para agregar, sintetizar, describir y comparar datos.
- Se centra en resultados.

La encuesta o cuestionario:

La encuesta es una técnica de interrogatorio que emplea un cuestionario el cual se define como un conjunto de preguntas respecto a una o varias temáticas a consultar. Se caracteriza por ser estructurado y se presenta por escrito.

Para esta investigación la encuesta cuenta con 15 preguntas con 5 opciones de respuesta las cuales tiene el siguiente un valor respectivo:

- 0: No sabe
- 1: No se cumple
- 2: se cumple insatisfactoriamente
- 3: se cumple aceptablemente
- 4: se cumple en alto grado
- 5: se cumple plenamente

Preguntas abiertas

Las preguntas abiertas no delimitan de ante mano las alternativas de respuesta. Por lo tanto, el número de categoría de respuesta es infinito. En este caso no utilizaremos este tipo de pregunta.

10.1 Encuesta

10.1.1 Preguntas talento humano

1. ¿El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos?
2. ¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos?
3. ¿Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones?
4. ¿La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos?
5. ¿Los procesos de re inducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la entidad?
6. ¿La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación?
7. ¿Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación a través de encuestas o reuniones de trabajo?
8. ¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo?
9. ¿La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral?

10. ¿La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios?

11. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores?

12. ¿La entidad cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores del nivel gerencial?

13. ¿Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano

11. Cronograma

OBJETIVO	ACTIVIDAD	AÑO 2016																							
		MES																							
		MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMB				OCTUBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definir la estructura actual de la Fundación teniendo en cuenta las necesidades funcionales administrativas o asistenciales con las que cuenta actualmente.	Establecer contacto inicial con los funcionarios seleccionados para la investigación																								
	Elaboración de instrumentos																								
Identificar el modelo de gestión y los procesos administrativos que se llevan a cabo con el objetivo de determinar las oportunidades de mejora, con el fin de establecer propuestas de progreso continuo.	Aplicación del instrumento a la muestra seleccionada																								
	Recolección de datos																								
Establecer un proceso de Gestión del Talento Humano basado en un modelo de competencias que incluya evaluaciones de desempeño, que garanticen el cumplimiento de la función que desempeña acorde con sus conocimientos.	Análisis de la información																								
	Elaboración de informes																								
	Presentación de proyecto final y socialización de la investigación																								

12. Resultados y análisis.

De la encuesta practicada a 17 funcionarios de la Fundación Oncólogos de Occidente se pueden establecer las siguientes variables:

- * Perfiles de acuerdo al cargo
- * Proceso de inducción
- * Requerimientos del personal
- * Capacitación
- * Bienestar, incentivos
- * Selección nivel gerencial
- * Mecanismos de publicidad

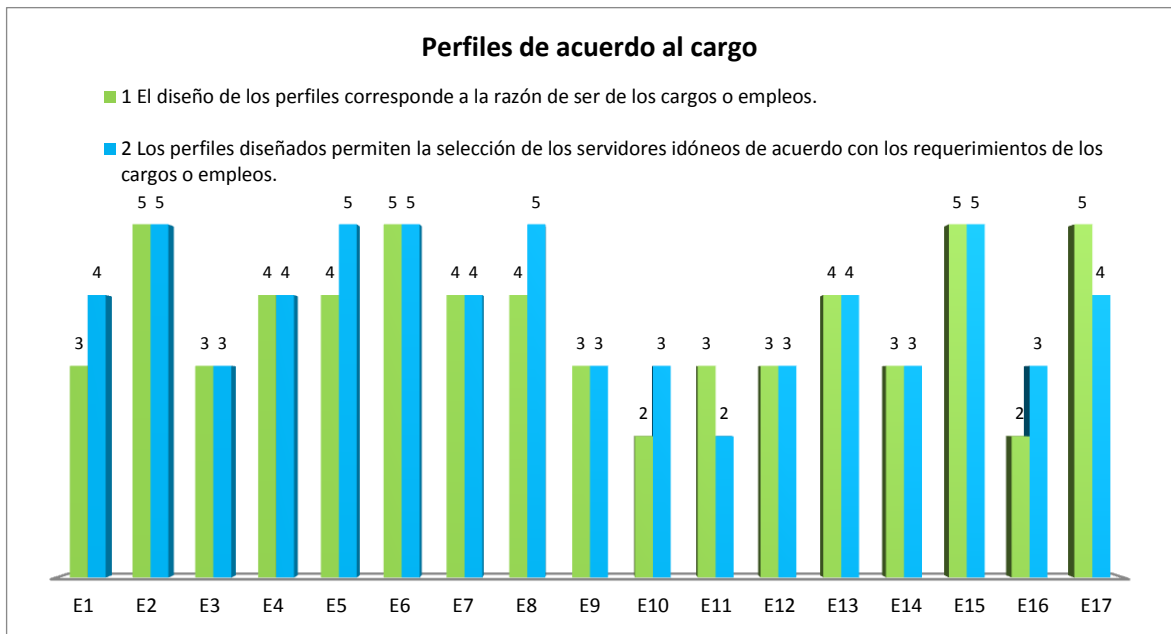


Figura 2. Perfiles de acuerdo al cargo

En cuanto al perfil de los cargos se puede evidenciar que los funcionarios se encuentran medianamente satisfechos con las labores establecidas para cada vacante. Se puede demostrar en la gráfica que la mayoría de los encuestados consideraron que la empresa cumple aceptablemente con esta variable.

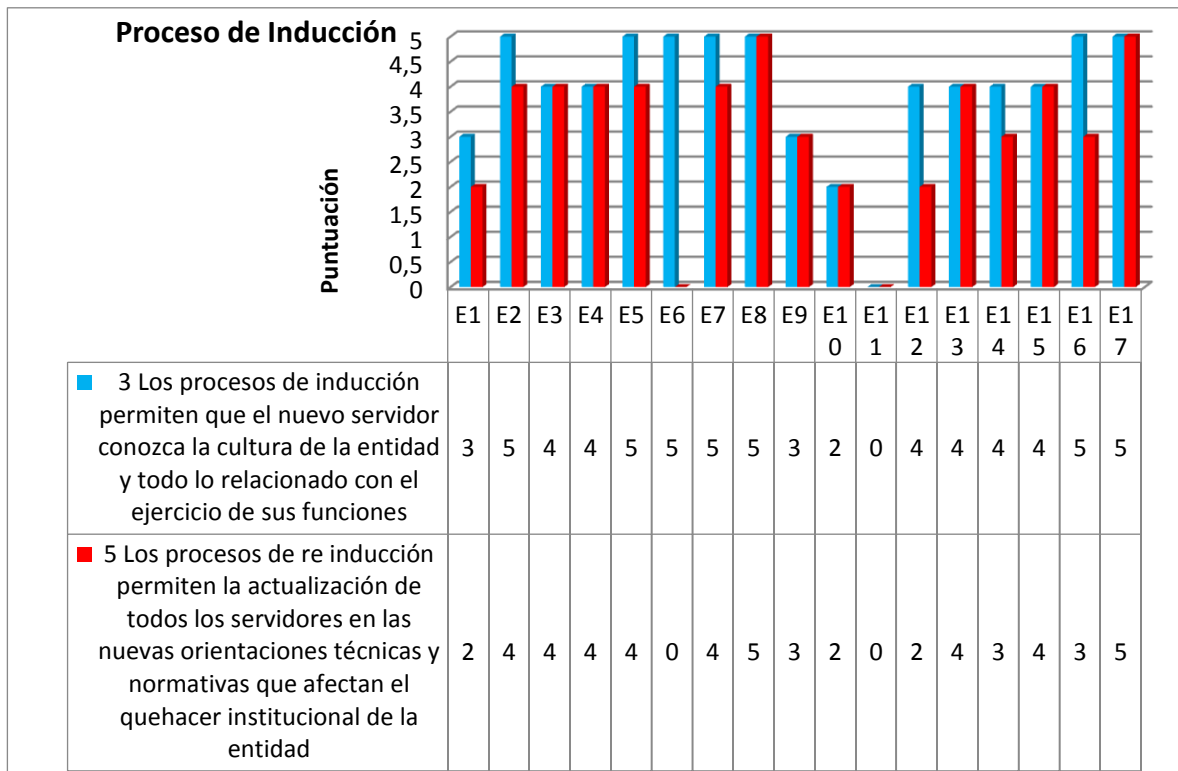


Figura 3. Proceso de inducción.

Con respecto al proceso de inducción se evidencia que gran parte de los encuestados considera que la Fundación Oncólogos de Occidente realiza de manera adecuada los procesos de Inducción y re inducción dando una puntuación entre 4 y 5. Sin embargo se resalta que 2 de los encuestados puntuó en la encuesta 0 lo que evidencia que desconocen si este proceso se lleva a cabo.

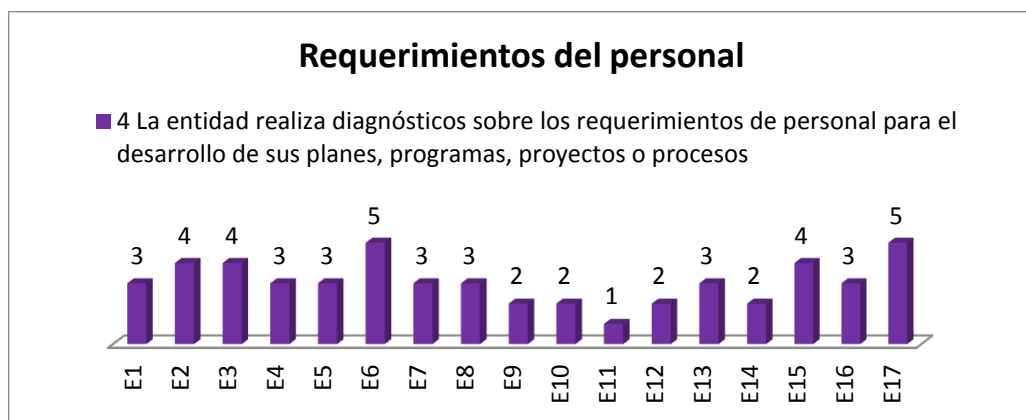


Figura 4. Requerimientos de personal

Se puede establecer que de 17 funcionarios siete personas dieron una puntuación de 3 y cuatro personas una puntuación de 2, lo cual constituye que los funcionarios de la Fundación Oncólogos de Occidente coinciden en que la entidad no realiza un diagnóstico efectivo sobre sus requerimientos para tener un óptimo desarrollo de sus planes, programas o procesos.

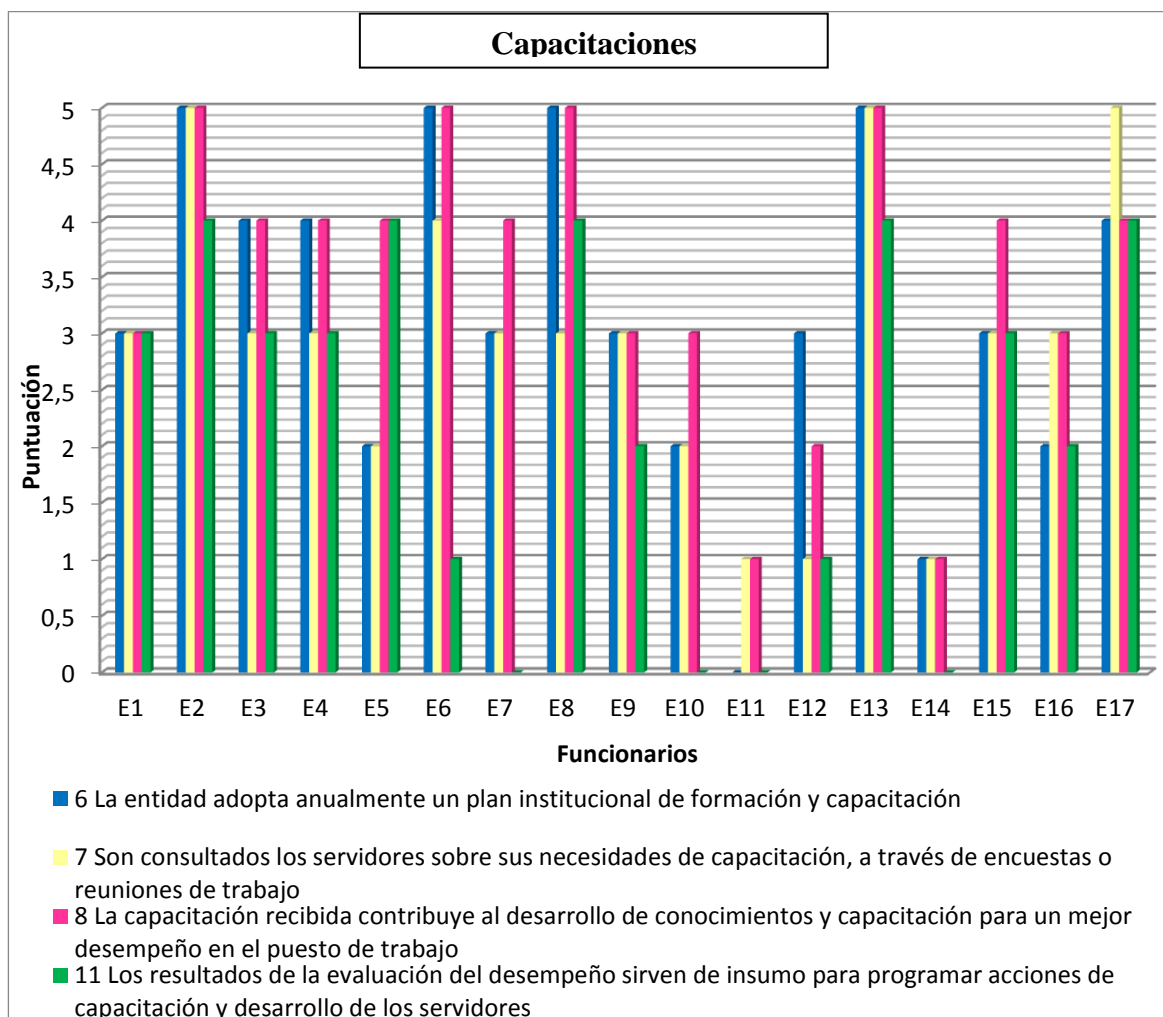


Figura 5. Capacitaciones.

Se puede evidenciar que la mayoría de los funcionarios consideran que la fundación realiza capacitaciones constantes dado que los puntajes están por encima de 3, 4 y 5. Sin embargo los resultados de la columna amarilla para la mayoría de funcionarios se encuentra por debajo de la columna azul el número que más se repite es 3, 2 y 1 es decir que estas capacitaciones para sus empleados no se cumplen o son insatisfactorias, igualmente se resalta que 3 funcionarios no consideran que la fundación cumpla con este criterio y que no se realizan evaluaciones de desempeño.

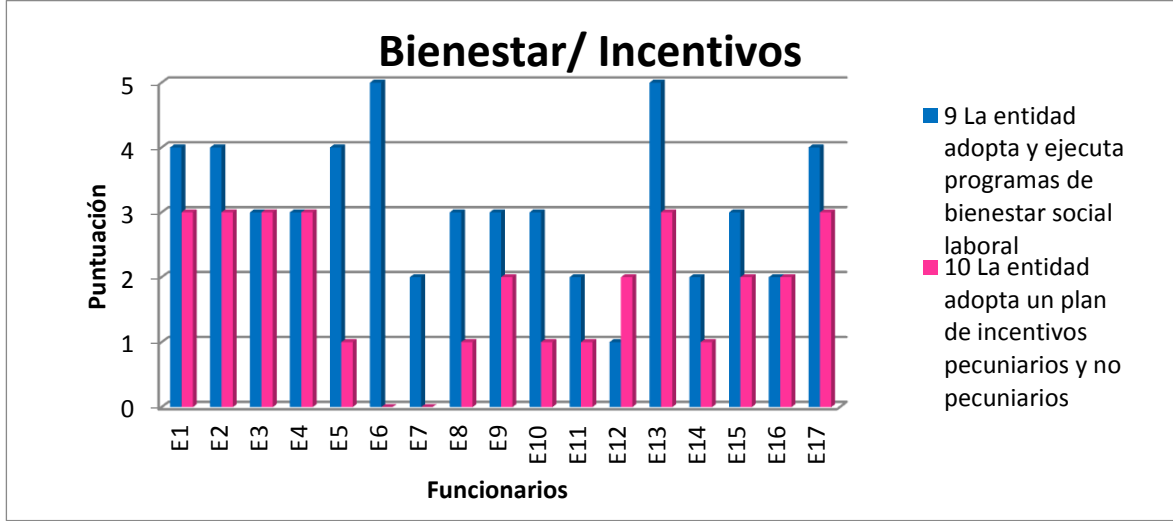


Figura 6. Bienestar e incentivos.

De los funcionarios encuestados seis personas dieron una puntuación de 3 y cuatro personas una puntuación de 2, es decir que consideran que la entidad no cuenta con un plan de bienestar laboral y no existe o no se cumple satisfactoriamente algún tipo de incentivo pecuniario o no pecuniario.

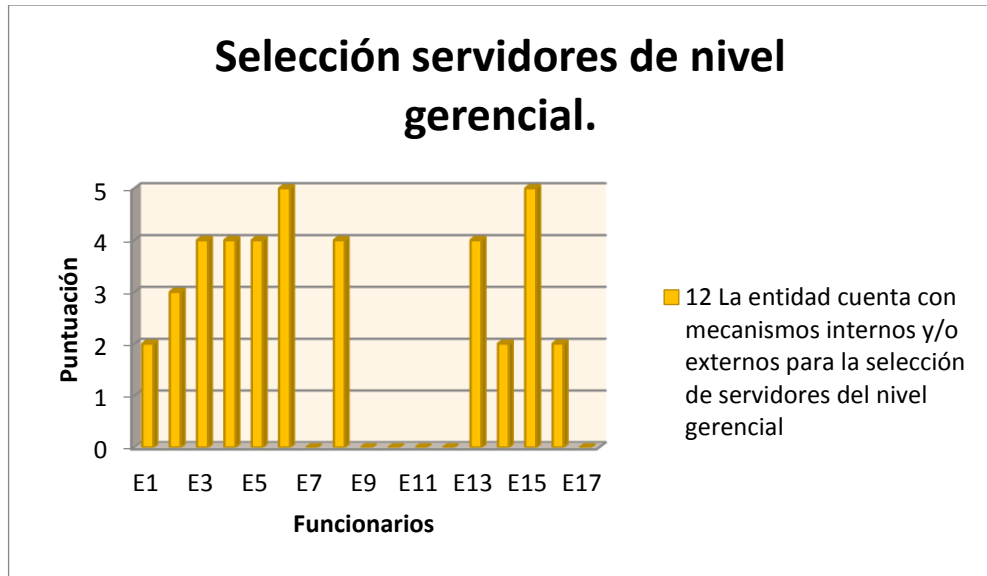


Figura 7. Selección servidores de nivel gerencial.

Se puede establecer de acuerdo a los resultados que nueve funcionarios dieron una puntuación de 0 y 2 es decir que más de la mitad de los encuestados desconocen si la entidad cuenta con mecanismos para la selección de servidores gerenciales.

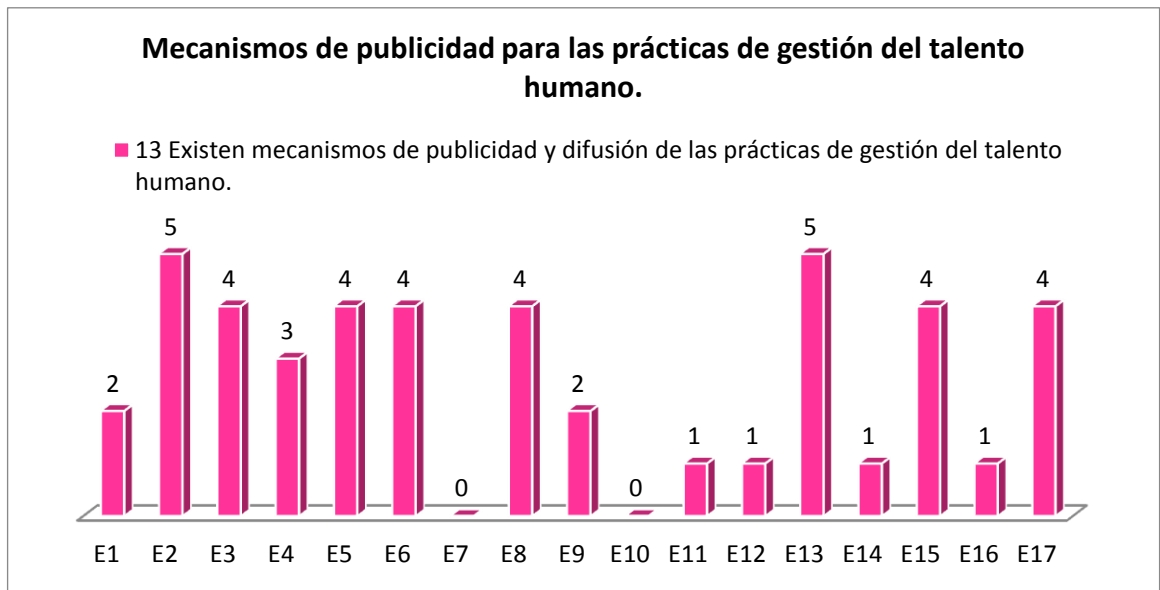


Figura 8. Mecanismos de publicidad para las prácticas de gestión del talento humano.

Según los resultados obtenidos, se puede visualizar en la gráfica que la mayoría de los funcionarios puntuaron esta encuesta entre 0 y 2, lo que puede evidenciar que la Fundación Oncólogos de Occidente no cuenta con mecanismos de publicidad y difusión de la información a sus funcionarios sobre las prácticas de gestión de talento humano o estos son insuficientes.

13. Conclusiones

La Fundación Oncólogos de Occidente debe evaluar las necesidades del personal de manera periódica para que se puedan ejercer a satisfacción los programas y procesos que se lleven a cabo en la institución de manera constante y se cumpla con los objetivos proyectados a corto y mediano plazo.

A pesar de que el proceso de re inducción si se lleva a cabo en la entidad, los resultados pueden estar evidenciando que éste proceso se hace en muy corto tiempo y teniendo en cuenta la naturaleza de los cargos y la institución se requiere que se lleven a cabo no solo al ingreso de personal nuevo o restructuración de un área sino también cuando hay un nuevo proyecto por ejecutar.

Las capacitaciones que se realizan en la Fundación Oncólogos de Occidente están evidenciando fallas en el planteamiento y continuidad de las mismas. Se manifiesta que aunque se realizan capacitaciones a los trabajadores que contribuyen al conocimiento y están en caminadas a un mejor desempeño laboral y están establecidas en un plan institucional, estas capacitaciones son insuficientes, escasas o no son del interés del personal lo que implica que su continuidad y resultados se vean afectados.

Analizando los resultados obtenidos la Fundación Oncólogos del Occidente no cumple a satisfacción con un plan de bienestar para sus funcionarios y los incentivados a nivel monetario o en reconocimiento por las labores diarias es nulo, es de recalcar que los planes de bienestar son de suma importancia y se deben realizar con el fin de que los empleados busquen un equilibrio entre su vida laboral y personal, igualmente ayudan a la Fundación a retener e incentivar el capital humano de la institución, a mejorar el clima laboral y el rendimiento profesional, es importante tener un ambiente propicio para el desarrollo, espacios donde el empleado se sienta importante para la fundación y reciba algún tipo de motivación en su cargo pecuniario o no pecuniario.

En la Fundación Oncólogos de Occidente no se realizan evaluaciones de desempeño, sin embargo se tiene comunicación constante con el jefe directo quien realiza este análisis de manera constante y retroalimenta a través del correo electrónico.

En la estructura organizativa de la institución el cargo de Gerente no se encuentra planteado, a su vez las coordinadoras ejecutiva y asistencial realizan algunas de estas labores, sin embargo existen muchas funciones administrativas que se quedan sin desarrollar ya que no existe una gerencia o coordinación administrativa que esté pendiente de dichas funciones lo que hace necesario reestructurar las coordinaciones e identificar las funciones faltantes para así determinar a quién le corresponde cumplirlas.

14. Recomendaciones.

Para evaluar las necesidades del personal la Fundación debe trimestralmente realizar una reunión que podría ser a de manera virtual en la cual se socialice al personal los proyectos a desarrollar y de esta manera permitir su participación y aporte en cada una de las actividades planteadas.

Es importante resaltar que las capacitaciones deben estar plateadas de acuerdo a las necesidades de los funcionarios y a la actualización de información que se requiera especialmente para los colaboradores del área asistencial. Así mismo, la formación del personal y las actividades que se realicen con el objetivo de mejorar el clima organizacional deben tener presentes los gustos y preferencias de los funcionarios, lo que implicaría a su vez un incentivo para la realización de las actividades del día a día

Los programas de bienestar social para los empleados son escasos, lo que implica que se debe establecer un cronograma de bienestar social donde los empleados gocen dentro y fuera de la institución de un tiempo de esparcimiento y socialización entre pares. Es importante tener presentes actividades lúdicas y recreativas como la celebración de cumpleaños, celebración de fechas especiales y entrega de incentivos en los días de cada especialidad (eje día del psicólogo, secretaria, gerontólogo etc.).

Otra de las actividades conocidas en otras entidades y que arrojan resultados positivos es el “empleado del mes”, actividad con la que se destaca la labor independientemente en la que se realice que arroja resultados positivos con respecto a los demás.

Es significativo resaltar la importancia de reconocer las horas extras, las labores destacadas esto se puede realizar a través de mejoras salariales o bonos de regalos, así mismo las cartas de felicitación a la hoja de vida y los reconocimientos a nivel empresarial constituyen incentivos indispensables para motivar el personal y permitir mejor desempeño en los mismos.

Es importante que se desarrolle un programa de evaluación de desempeño que profundice en las diferentes áreas y permita evidenciar las oportunidades de mejora, así como las posibles modificaciones en los diferentes cargos, lo que a su vez permite identificar los aspectos a trabajar en las capacitaciones que se realizaran de manera continua.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos los mecanismos de publicidad y difusión utilizados por la Fundación Oncólogos de occidente son insuficientes o en muchas ocasiones no se llevan a cabo, por lo tanto se evidencia la necesidad de conformar un comité que se encargue de realizar difusión periódica de la gestión que realiza la institución, así como la socialización de las actividades y los resultados obtenidos en cada una de ella al resto del personal. Para ello se puede hacer uso de los correos electrónicos, las carteleras informativas y los boletines que se pueden realizar periódicamente

15. Referencias bibliográficas

1. Agudelo-Calderon A, García- Ubaque JC, Robledo-Martínez R, García-Ubaque CA, Vaca ML. Caracterización de la formación y desempeño del talento humano que labora en Salud Abiental en Colombia. *Salud Pública*. 2015 juli-ago; 17(4): p. 552-564.
2. Cardona M LF. Elementos clave para el diseño de un plan de mejoramiento de la gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones de salud colombianas. *Cult. Ciud. enferm*. 2012 Dic; 9(2).
3. Agudelo-Calderón CA, García-Ubaque C, Robledo-Martínez H. Caracterización del talento humano del sector Salud en Colombia. [Online]. [cited 2016 abril 8. Available from: <http://revistas.unal.edu.co/index.php/revfacmed/article/view/42739>.
4. García Álvarez M, Rodríguez López SM, Suárez Puentes KV. Construcción de la cultura de calidad en un hospital público a partir de la gestión humana: tensiones y paradojas. [Online]. [cited 2016 8 Abril. Available from: <http://search.proquest.com/openview/cecd3d892208c0d753cb85e83cdf1e4b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2041157>.
5. Sinisterra DP, Franco CA, Carabalí LA. Incidencia del talento humano en la oportunidad de los servicios de salud. [Online]. [cited 2016 abril 9. Available from: <http://hdl.handle.net/10839/726>.
6. Pardo Enciso E, Porras Jiménez JA. Lagesión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. [Online].; 2011 [cited 2016 febrero 15. Available from: <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/280/214>.
7. Villa Real AC. Historia, cambios y evolución de la administración. [Online].; 2013 [cited 2016 febrero 22. Available from: <http://www.gestipolis.com/historia-cambios-y-evolucion-de-la-administracion/>.
8. Pardo Enciso CE, Porras Jiménez JA. La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. [Online].; 2011 [cited 2016 febrero 22. Available from: <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/280/214>.
9. Chiavenato I. Gestión del Talento Humano. [Online].; 2009 [cited 2016 marzo 5. Available from: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>.
- 10 Calderón Hernández G, Naranjo Valencia J. Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *INNOVAR*. 2004 Enero-Junio; 23(6).
- 11 Ulrich Losey M, Lake G. El futuro de la dirección de recursos humanos
Barcelona: Edipe; 2000.

- 12 Vecino Jm. Importancia del área de gestión humana para la empresa. [Online].; 2012 [cited 2016 marzo 5. Available from: <http://www.degerencia.com/articulo/importancia-del-area-de-gestion-humana-para-la-empresa>.
- 13 Chacin de Mujica M. Gestión Talento Humano por competencias. [Online].; 2010 [cited 2016 marzo 8. Available from: <https://pide.wordpress.com/2010/03/14/gestion-del-talento-humano-por-competencias/>.
- 14 Torres S. Trabajo de Grado. Propuesta de un modelo de gestión del talento humano por competencias para el servicio de rehabilitación física de la fundación cardiointantil-Instituto de Cardiología. [Online].; 2009 [cited 2016 marzo 8. Available from: [http://cdim.esap.edu.co/bancomedios/documentos%20pdf/trabajo_de_grado\[1\]%20sorey%20torres.pdf](http://cdim.esap.edu.co/bancomedios/documentos%20pdf/trabajo_de_grado[1]%20sorey%20torres.pdf).
- 15 Carrion Maroto J, Ortiz de Urbina M. La Teoria de recursos y capacidades y gestion del conocimiento. [Online].; 2000 [cited 2016 marzo 13. Available from: <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-recursos-y-capacidades-y-gestion-del-conocimiento/>.
- 16 Toro Diaz J. Contribuciones a la Administración. [Online].; 2010 [cited 2016 15 marzo. Available from: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/658/TEORIA%20DE%20RECURSOS%20Y%20CAPACIDADES.htm>.
- 17 Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage: Journal of Management; 1991.
- 18 Hernández Herrera R. Activos intangibles. Enfoques para su medición. En: Gestión del Conocimiento. Un enfoque gerencial. La Habana: Academia.
- 19 Nonaka I. Gestión del Conocimiento. La empresa Creadora de Conocimiento España: Deusto: Harvard Business Review.; 2012.
- 20 Ruano O. La gestión del conocimiento en el deporte: una necesidad actual. revista Digital. Buenos Aires.. [Online].; 2012 [cited 2016 marzo 18. Available from: <http://www.efdeportes.com/efd164/la-gestion-del-conocimiento-en-el-deporte.htm>.
- 21 Gestión del talento Humano. Lesión 3: Planeación estratégica del talento humano. Universidad Nacional abierta y a distancia. [Online]. [cited 2016 18 marzo. Available from: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/10710/107010/leccin_3_planeacin_estratgica_del_talento_humano.html.
- 22 Román CY. Cartilla de planeación estratégica de gestión humana. Sabaneta. [Online]. [cited 2016 marzo 18. Available from: Http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/cartillas/Cartilla_Plan_Est_humana_YR_ene_11_-48p.pdf.
- 23 Calderón Hernández G, Álvarez Giraldo CM, Naranjo Valencia JC. Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. [Online]. [cited 2016 marzo 29. Available from:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000200010].

- 24 Buitrago Vargas A. Algunas preguntas para encuesta de Talento Humano. [Online]. [cited 2016 abril 10. Available from:
http://www.academia.edu/7290486/ALGUNAS_PREGUNTAS_PARA_ENCUESTA_DE_TALENTO_HUMANO.
- 25 Encuesta sobre gestión del Talento Humano. [Online]. [cited 2016 abril 10. Available from:
<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=1464306&MSJ=NO#Inicio>.