

TRABAJO DE GRADO
“CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ESE NORTE
II PUNTOS DE ATENCIÓN CALOTO Y CORINTO CAUCA”

ESTUDIANTES:
NEFFER ARIZALA VALENCIA
ANA MARÍA GOMÉZ PENAGOS
JENNIFER CAROLINA MORA PINO
MILDRED GISELA MORA PINO
BETTY ALEXANDRA VIGOYA MARTÍNEZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN EN SALUD
III SEMESTRE
SANTIAGO DE CALI, 12 DE AGOSTO DE 2017.

TRABAJO DE GRADO
“CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ESE NORTE
II PUNTOS DE ATENCIÓN CALOTO Y CORINTO CAUCA”

ESTUDIANTES:
NEFFER ARIZALA VALENCIA
ANA MARÍA GOMÉZ PENAGOS
JENNIFER CAROLINA MORA PINO
MILDRED GISELA MORA PINO
BETTY ALEXANDRA VIGOYA MARTÍNEZ

PRESENTADO A:
DOCENTE. PAULA ANDREA PEÑA LOPEZ
COMPONENTE: INVESTIGACIÓN II

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN EN SALUD
III SEMESTRE
SANTIAGO DE CALI, 12 DE AGOSTO DE 2017.

CONTENIDO

	Pág
2. RESUMEN.....	9
2.3 INTRODUCCION	13
2.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
2.5 JUSTIFICACION.....	18
3. OBJETIVOS.....	20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	20
4. REFERENTE TEORICO	21
4.1 ANTECEDENTES.....	21
4.2. MARCO TEORICO	24
5. METODOLOGIA	37
5.1. ENFOQUE	37
5.2. DISEÑO	37
5.3. POBLACION UNIVERSO	37
5.4. MUESTRA	38
5.5. PLAN DE RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	42
5.6. INSTRUMENTOS	44
5.7. PLAN DE ANALISIS	44
5.8. COMPONENTE ETICO	44
6. RESULTADOS O DISCUSION.....	47
7. CONCLUSIONES	81
8. RECOMENDACIONES.....	83
9. BIBLIOGRAFIA.....	84

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Selección de Personal - Reclutamiento: Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:.....	47
Tabla 2. Selección de Personal - Reclutamiento: Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades	48
Tabla 3. Selección de Personal - Reclutamiento: El tipo de vinculación preferido por la empresa es	50
Tabla 4. Selección de Personal - Reclutamiento: La empresa prefiere contrato ..	51
Tabla 5 Selección de Personal - Reclutamiento: El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente.....	52
Tabla 6. Capacitación entrenamiento y desarrollo: Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras.....	53
Tabla 7. Capacitación entrenamiento y desarrollo: Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año	55
Tabla 8. Capacitación entrenamiento y desarrollo: Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad.....	56
Tabla 9. Capacitación entrenamiento y desarrollo: Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia.....	57
Tabla 10. Capacitación entrenamiento y desarrollo: Los planes de capacitación tratan preferiblemente de.....	58
Tabla 11. Evaluación del talento - oportunidades de carrera: La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal.	59
Tabla 12. Evaluación del talento - oportunidades de carrera: Se ofrecen programas de desarrollo	60
Tabla 13. Evaluación del talento - oportunidades de carrera: Los jefes conocen las aspiraciones de carrera de sus empleados.....	61
Tabla 14. Evaluación del talento - oportunidades de carrera: El criterio fundamental para decidir las promociones y movimientos internos del personal .	62
Tabla 15. Evaluación del desempeño – Valoración del personal: La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño.....	63
Tabla 16. Evaluación del desempeño – Valoración del personal: El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables.....	65
Tabla 17. Evaluación del desempeño – Valoración del personal: La evaluación	

del personal está orientada preferiblemente.....	66
Tabla 18. Evaluacion del desempeño – Valoracion del personal: El criterio predominante de evaluación del desempeño es.....	67
Tabla 19. Evaluacion del desempeño – Valoracion del personal: Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación.	68
Tabla 20. Compensacion: Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución	69
Tabla 21. Compensacion: Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento.	70
Tabla 22. Compensacion: En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo	71
Tabla 23. Compensacion: Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte.....	72
Tabla 24. Compensacion: El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo	73
Tabla 25. Compensacion: La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización.	74
Tabla 26. Compensacion: A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo.....	76
Tabla 27. Compensacion: Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada	77

LISTA DE GRÁFICOS

Grafico 1. Selección de Personal - Reclutamiento: Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:.....	47
Grafico 2. Selección de Personal - Reclutamiento: Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades	48
Grafico 3. Selección de Personal - Reclutamiento: El tipo de vinculación preferido por la empresa es	50
Grafico 4. Selección de Personal - Reclutamiento: La empresa prefiere contrato	51
Grafico 5 Selección de Personal - Reclutamiento: El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente.....	52
Grafico 6. Capacitacion entrenamiento y desarrollo: Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras.....	53
Grafico 7. Capacitacion entrenamiento y desarrollo: Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año	55
Grafico 8. Capacitacion entrenamiento y desarrollo: Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad	56
Grafico 9. Capacitacion entrenamiento y desarrollo: Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacía.....	57
Grafico 10. Capacitacion entrenamiento y desarrollo: Los planes de capacitación tratan preferiblemente de.....	58
Grafico 11. Evaluacion del talento - oportunidades de carrera: La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal.	59
Grafico 12. Evaluacion del talento - oportunidades de carrera: Se ofrecen programas de desarrollo	60
Grafico 13. Evaluacion del talento - oportunidades de carrera: Los jefes conocen las aspiraciones de carrera de sus empleados.	61
Grafico 14. Evaluacion del talento - oportunidades de carrera: El criterio fundamental para decidir las promociones y movimientos internos del personal .	62
Grafico 15.Evaluacion del desempeño – Valoracion del personal: La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño.....	63
Grafico 16. Evaluacion del desempeño – Valoracion del personal: El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables.	64
Grafico 17. Evaluacion del desempeño – Valoracion del personal: La evaluación	

del personal está orientada preferiblemente.....	65
Grafico 18. Evaluacion del desempeño – Valoracion del personal: El criterio predominante de evaluación del desempeño es.....	66
Grafico 19. Evaluacion del desempeño – Valoracion del personal: Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación.	67
Grafico 20. Compensacion: Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución	69
Grafico 21. Compensacion: Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento.	70
Grafico 22. Compensacion: En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo	71
Grafico 23. Compensacion: Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte.....	72
Grafico 24. Compensacion: El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo	73
Grafico 25. Compensacion: La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización.	74
Grafico 26. Compensacion: A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo.....	75
Grafico 27. Compensacion: Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada	76

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

CENTRO INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN Y DESARROLLO

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título: Caracterización de la gestión del talento humano en la ESE Norte 2 puntos de atención Caloto y Corinto Cauca.

Investigadores:

Neffar Arizala Valencia identificada con cédula de ciudadanía No 31961354.

Ana María Gómez Penagos identificada con cédula de ciudadanía No 1062281035.

Jennifer Carolina Mora Pino identificada con cédula de ciudadanía No 1061432075.

Mildred Gisela Mora Pino identificada con cédula de ciudadanía No 25366188.

Betty Alexandra Vigoya Martínez con cédula de ciudadanía No1097032437.

Línea de Investigación: Gestión de calidad

Área de conocimiento a la que aplica: Salud

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

Lugar de Ejecución del Proyecto:

Ciudad: Santiago de Cali

Departamento: Valle del Cauca

Duración del Proyecto (periodos académicos): II

2. RESUMEN

2.1. RESUMEN:

La gestión de talento humano ha tomado vital importancia dentro de las empresas actuales debido a que se ha reconocido el papel fundamental del personal en el cumplimiento de las objetivos de las organizaciones.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo caracterizar el proceso de gestión de talento humano de la ESE norte 2 punto de atención al usuario Caloto Cauca identificando las diferentes funciones del área, la estructura del proceso y el papel del área en la organización.

La población objeto para este estudio es de 17 funcionarios que hacen parte del comité de gerencia de la institución.

Es una investigación mixta: cualitativa y cuantitativa de tipo descriptivo sin riesgo en la que se aplicó tres instrumentos: Entrevista, encuesta y lista de chequeo al gerente, coordinador de talento humano y líderes de proceso con el fin de recopilar la información necesaria para conocer el desarrollo del proceso en la ESE.

Esta investigación está basada en las teorías organizacionales de autores como Chiavenato, Armando Cuesta, entre otros quienes aportan las herramientas para la elaboración de este proyecto investigativo, permitiendo de esta manera la identificación de las aplicaciones de los referentes teóricos en la gestión de talento humano de la entidad. Los resultados demuestran que la estructura organizacional del área de gestión de talento humano de la ESE se encuentra intrínsecamente liderada por dos colaboradores: un colaborador con el cargo denominado coordinador del área de gestión

del talento humano de los trabajadores de planta y coordinador del área de gestión del talento humano de la empresas temporales cuyas funciones son: control del personal, inducción del personal nuevo, evaluación del desempeño, organizar planes de capacitación y actualización, velar por el cumplimiento de las normas y reglamentos de la institución. En cada proceso se localizó: selección de personal y reclutamiento, el proceso es realizado por una empresa externa y el tipo de vinculación es por subcontratación y a término fijo (41,1%). Los procesos de capacitación, entrenamiento y desarrollo, las capacitaciones son planificadas con anticipación y según necesidades futuras (35,2 %). En la evaluación de talento, se cuenta con planes de carrera pero no están formalmente establecidos (29,4) En estímulos y compensaciones, no se ofrecen bonificaciones (64,7%), lo cual demuestra que hay poca retribución al colaborador con su nivel de rendimiento (29.4 %). En otros determinantes evaluados se encontró que los colaboradores tienen seguridad y garantía en su trabajo (41,1 %).

PALABRAS CLAVES:

Palabras Claves: Gestión del talento humano, teorías organizacionales, estructura organizacional. caracterización del proceso de talento humano, funciones de talento humano.

2.2. ABSTRACT:

The management of human talent has become of vital importance within today's companies because it has recognized the fundamental role of staff in meeting the objectives of organizations.

The present research aims to characterize the process of human talent management of the North ESE 2 point of attention to the user Caloto Cauca identifying the different functions of the area, the structure of the process and the role of the area in the organization.

The target population for this study is 17 officials who are part of the management committee of the institution.

It is a mixed research: qualitative and quantitative descriptive without risk in which three instruments were applied: Interview, survey and checklist to the manager, coordinator of human talent and process leaders in order to gather the information necessary to know the Development of the process in the ESE.

This research is based on the organizational theories of authors such as Chiavenato, Armando Cuesta, among others who provide the tools for the elaboration of this research project, thus allowing the identification of the applications of theoretical referents in the management of human talent the entity. The results show that the organizational structure of the human talent management area of the ESE is intrinsically in a logistical orientation which is led by two collaborators: a collaborator with the position called coordinator of the human talent management area of the workers of Plant and coordinator of the area of human talent management of temporary companies whose functions are: control of

personnel, induction of new staff, performance evaluation, organizing training and updating plans, ensuring compliance with the rules and regulations of the institution . In each process, recruitment and recruitment were carried out, the process was carried out by an external company and the type of relationship was subcontracted and fixed term (41.1%). The training, training and development processes, the trainings are planned in advance and according to future needs (35.2%). In the evaluation of talent, career plans are available but are not formally established (29.4). In incentives and compensations, bonuses are not offered (64.7%), which shows that there is little remuneration to the employee with his level Of yield (29.4%). In other determinants evaluated it was found that the collaborators have security and guarantee in their work (41.1%).

2.3. INTRODUCCION:

La gestión del talento humano al interior de las compañías juega un papel imprescindible en la planeación, ejecución y alcance de los objetivos estratégicos propuestos desde la gerencia, la correcta gestión del talento humano contribuye además a mejorar el proceso organizacional, a disminuir problemas de selección adversa en los procesos de contratación y elevar los estándares de eficiencia y calidad al seleccionar el personal profesionalmente capacitado que va a trabajar en las diferentes áreas de la compañía.

Trabajos como los de Batterfield (2000) destacan el sistema de gestión del talento humano como “el motor real del éxito de las empresas ya que son los empleados los encargados del desarrollo y las expectativas organizacionales y a la vez los encargados de reflejar las ganancias y la productividad para la empresa,” más adelante se encuentra que Aguilera, Macías y Allan (2012) demuestran cómo el proceso de selección implica elegir la persona adecuada, con el conocimiento adecuado ubicándola en el lugar adecuado, con el propósito de optimizar y garantizar una actividad que cumpla con los estándares de calidad y de acuerdo a las diferentes necesidades de los usuarios y a su vez apuntando a un alto desempeño y un gran nivel competitividad dentro del sistema. Recientemente estudios como el de Naranjo, Álvarez y (2016) muestran que puede ser un error solo contratar personal menor de 30 dado que después de que estos cumplen sus expectativas laborales salen de la compañía en busca de nuevas oportunidades afectando los procesos y metas planteados por la organización.

En este trabajo se utiliza un instrumento de chequeo en el área de gestión humana, específicamente la muestra se constituye de 17 personas entre ellas el gerente de la

institución, líderes de procesos y el coordinador de talento humano, en el hospital ESE NORTE 2 en las sedes de Corinto y Caloto, con los objetivos de Describir la estructura organizacional del área de gestión de talento humano de la ESE, Identificar las teorías y modelos de gestión en los procesos administrativos liderados por el área de gestión de talento humano y finalmente Determinar las funciones del área de talento humano en la ESE Norte 2 punto de atención Caloto Cauca.

2.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El proceso de gestión de talento humano involucra las siguientes funciones: Diseño de cargos, análisis de requerimiento de personal, reclutamiento, selección, contratación de personal, incentivos salariales, capacitación, desarrollo del personal, desarrollo organizacional, evaluación del desempeño, despliegue de estrategias de comunicación. Las funciones anteriormente mencionadas responden a las necesidades y a la estructura de cada organización (1).

El éxito de las organizaciones depende de diversos factores entre ellos el recurso financiero, la estructura física y el talento humano, sin esto ninguna empresa podría ejercer sus actividades, alcanzar la productividad, ser competitiva y mantenerse dentro del mercado.

Se hace necesario entonces resaltar que el departamento de gestión humana está intrínsecamente relacionado con la estructura y las relaciones internas de una empresa. Por esta razón se encuentran establecidas las jerarquías dentro de los procesos y se brindan oportunidades de ascender dentro de la organización de acuerdo a las competencias adquiridas por el trabajador y el entrenamiento continuo para el mejoramiento de las diferentes actividades.

De igual forma, el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones no solo contribuye al sostenimiento o fracaso de estas sino que también es el responsable de velar por el desarrollo del ser humano; por lo cual se requiere que la estructura del talento humano se base en la potencialización de las competencias de los trabajadores y el principios de unidad, promoviendo el trabajo en equipo en pro de prestar un servicio

de alta calidad. Es necesario tener en cuenta que desde la antigüedad se dividió el trabajo y las actividades a partir de una previa selección basada en las capacidades físicas e intelectuales requeridas para la ejecución de las diferentes tareas.

Los últimos años han marcado cambios significativos a nivel empresarial impactando positivamente la gestión del talento humano, pues han tenido como propósito el reconocimiento del trabajador como la fuerza activa y elemento fundamental dentro de la empresa, ya que finalmente es el trabajador quien coloca a disposición de la organización sus capacidades físicas e intelectuales, su talento y su capacidad productiva. Debido a esta nueva visión hoy se habla de gestión del talento humano sustituyendo el término de recursos humanos en donde el empleado de hoy es reconocido como un colaborador dentro del negocio y no como un simple funcionario que es remunerado por cumplir con una función.

Es importante mencionar que el siglo XX marco un punto de partida para la fusión del recurso humano y el ámbito investigativo a nivel mundial, en Latinoamérica aunque es un tema novedoso ha logrado su importancia gracias al interés que en los últimos años han evidenciado las diferentes organizaciones y el impacto que este proceso tiene en la productividad y la competitividad. De acuerdo a lo anterior la gestión del talento humano hoy ha dado un giro importante logrando hacer parte del ámbito estratégico de las empresas y no solo como una dependencia administrativa (2).

Un estudio desarrollado hacia el 2012 por Aguilera Martínez, Carlos, Macías Gelabert, y Allan, titulado Contribución de la Gestión de Recursos Humanos a la Gestión del Conocimiento realizado en Cuba, “revela la importancia y el impacto de este proceso

dentro del desarrollo institucional, ya que está relacionado de manera directa a la gestión estratégica de toda organización. Además demuestra cómo el proceso de selección implica el elegir la persona adecuada, con el conocimiento adecuado ubicándola en el lugar adecuado, con el propósito de optimizar y garantizar una actividad que cumpla con los estándares de calidad y de acuerdo a las diferentes necesidades de los usuarios y a su vez apuntando a un alto desempeño y un gran nivel competitividad dentro del sistema. No obstante también concluye que el sistema de Gestión de Talento Humano debe ser flexible al ritmo de los cambios, a la infraestructura organizacional, configurable, en el cual se pueda combinar los elementos del proceso de información, proceso de negocios y del diseño organizacional para satisfacer las necesidades del mercado” (1).

De la misma manera para Sandra Batterfield directora de negocios, desarrollo de talento humano de Havy Group Andino en un artículo publicado para la revista Gerente titulado El Nuevo Talento Humano “destaca a este sistema como el motor real del éxito de las empresas ya que son los empleados los encargados del desarrollo y las expectativas organizacionales y a la vez los encargados de reflejar las ganancias y la productividad para la empresa” (2).

Para el campo relacionado con la gestión del talento humano no se han realizado muchas investigaciones, sin embargo Calderón, Naranjo y Álvarez concluyen “que las mayorías de las empresas de hoy en día, presentan una tendencia hacia la vinculación de personal menor de 30 años de edad, los cuales sólo buscan crecer rápidamente dentro de la empresa. No obstante cuando cumplen con sus expectativas laborales, salen en busca de nuevas oportunidades donde solo muestran una hoja de vida que

expresa su experiencia laboral, la cual no tiene más de 1 o 2 años de duración en cada empleo. Lo anterior marca una tendencia orientada hacia la inestabilidad laboral que termina afectado los procesos y metas propuestas por la organización” (3).

El proceso de talento humano en las instituciones de salud se convierten en una pieza fundamental para el buen funcionamiento de los servicios debido a la importante carga laboral y estrés que maneja el personal de salud en los diferentes campos de acción en los que tiene participación, por lo anterior se requiere que las funciones de área de talento humano se desarrollen de la mejor manera garantizando funcionarios idóneos y competentes para la atención de los usuarios del sistema de salud, además de brindar condiciones laborales que permitan la estabilidad del personal en las empresas y el desarrollo de las competencias profesionales.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

De acuerdo a lo anterior se hace necesario realizar la presente investigación la cual responde a la pregunta: ¿Cómo se desarrolla el proceso de gestión de talento humano en la ESE 2 NORTE punto de atención Caloto Cauca?.

2.5. JUSTIFICACIÓN:

La gestión de talento humano en las organizaciones ha tomado vital importancia en los últimos tiempos, dado a que este recurso es fundamental en la productividad, competitividad y logro de los objetivos de las empresas actuales, esto conlleva a que internamente se establezcan procesos de administración del capital humano que permitan contar con un personal calificado y satisfecho con su lugar de trabajo. Por lo anterior esta investigación tiene como finalidad conocer y describir la gestión del talento

humano en la ESE norte 2 punto de atención Caloto Cauca.

Octavio Rolando Lara Martínez menciona que “Una de las claves para el éxito de las empresas se encuentra en el sistema de dirección de capital humano”⁴. De acuerdo a lo anterior el área de talento humano cumple un papel determinante dentro de las organizaciones, ya que es la encargada de la búsqueda, selección, capacitación, evaluación de desempeño del personal y de velar por el bienestar laboral de los colaboradores, por tal motivo dicho departamento debe contar con procesos claros y estructurados que se articule con la misión de la institución.

Este proyecto permitirá conocer en profundidad como se lleva a cabo cada una de las funciones de talento humano en esta institución de salud enriqueciendo nuestro conocimiento sobre el tema, aportando a nuestra experiencia profesional, ampliando nuestra perspectiva frente a la administración de las empresas de salud que hasta el momento solo se había enfocado en la problemática del sistema de salud y contribuyendo al macro proyecto de la Universidad Católica de Manizales en la construcción de conocimiento de la gestión del talento humano en las instituciones de los sectores educativo, turístico y salud en Colombia. Adicionalmente se entregará a la IPS un informe final con la revisión realizada de cada uno de los procesos del área de recurso humano, la cual le servirá como herramienta para autoevaluarse y generar estrategias de mejoramiento frente al proceso actual.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL:

Caracterizar el proceso de gestión de talento humano en la ESE Norte punto de atención Caloto Cauca durante el primer semestre del año 2017.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Describir la estructura organizacional del área de gestión de talento humano de la ESE Norte 2 punto de atención Caloto Cauca.
2. Identificar las teorías y modelos de gestión en los procesos administrativos liderados por el área de gestión de talento humano.
3. Determinar las funciones del área de talento humano en la ESE Norte 2 punto de atención Caloto Cauca.

4. REFERENTE TEORICO

4.1 ANTECEDENTES:

Este primer artículo corresponde a Armando Mejía-Giraldo, Mario Bravo-Castillo, Arturo Montoya-Serrano (2013) sobre el factor del talento humano en las organizaciones en donde se plantea que el modelo actual del talento humano como recurso y su relación con el desarrollo de la organización no es claro debido a que los riesgos en términos sociales no han sido bien valorados y no se ha tenido en cuenta su evolución e impacto en las metas institucionales dirigido a implementar estrategias que contribuyan el fortalecimiento de la competitividad y productividad en su proceso de formación. El resultado Principal de este estudio plantea que toda teoría del talento humano como modelo de desarrollo económico y social el cual beneficia no solo a las organizaciones y al sector económico, sino que beneficia también a las condiciones de los trabajadores, realizando una diferencia entre humanización y desarrollo humano.⁵

El proyecto de Castañeda B., Luz Elena; García G., Gustavo; Grajales C., Adriana María; Orozco G., Luis Alonso; Ortiz M., Carolina María (2011) sobre aprovechamiento del talento humano en el fortalecimiento del liderazgo y el trabajo en equipo, en la Institución Educativa san Agustín, en el cual se realizó un análisis en el que se logró evidenciar con mayor claridad los conflictos presentados en el área de gestión de talento humano. Con esto se intentaba optimizar el trabajo en equipo y el liderazgo para mejorar el proceso en las cuatro áreas de gestión institucional, ya que se identificó que existían debilidades en estos aspectos, los cuales ocasionaban un retraso en los procesos de formación, por lo tanto era necesario que se implementaran cambios en la organización como nuevas políticas educativas y proyectos que contribuyeran a la transformación de la institución encaminado al aprendizaje organizacional reconociendo el talento humano como pilar

fundamental para el fortalecimiento del trabajo en equipo que anime el liderazgo. (6)

Este trabajo de Corrales Sánchez, Ángela Paola; Morales Quintero, Ximena (2016) sobre el análisis del área gestión del talento humano en algunas organizaciones del sector turístico de la ciudad de Manizales en el año 2015, este estudio manifiesta que las organizaciones del sector turístico que cuentan con un área de gestión humana presentan falencias ya que los líderes del área desconocen las aspiraciones de crecimiento profesional de sus colaboradores. En la mayoría de las áreas de talento humano se cuenta con sistemas formales de valoración de desempeño pero no se le brinda al trabajador la oportunidad de participar activamente en ellos, tampoco son consideradas áreas estratégicas para la organización, continúan evidenciándose como áreas operativas, no participan de la planeación estratégica de la institución por lo tanto no conocen la proyección organizacional. (7)

El trabajo de Sandra Milena López Torres , Aura Marcela Cuervo Tamayo (2014) acerca de la caracterización de gestión del talento humano en 28 empresas pequeñas del sector manufacturero de cuero y calzado, del barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá, el propósito fue la identificación y descripción de los procesos de gestión del talento humano en cada una de las empresas para caracterizar los investigadores acudieron a elementos como son: la información suministrada por la cámara y comercio, el departamento nacional de planeación, la Asociación Colombiana de industriales del calzado de cuero y sus manufacturas, el DANE (Encuesta anual manufacturera). Adicionalmente se aplicó una encuesta sobre factores de gestión del talento humano donde se pudo concluir que la gestión no ha sido considerada dentro de la estructura organizacional y no se encuentra determinada como área en la gran mayoría de las

empresas, lo que revela una gran debilidad en este sector, ya que el propósito es que las empresas hagan parte de la toma de decisiones y creación de estrategias ⁸.

Este trabajo de grado de Carolina del Pilar Rojas Hernández Isabel Cristina Patiño Hidalgo Johana Osorio Flórez Julián David Gaviria Piedrahita (2016) sobre la caracterización de la estructura organizativa administrativa y funcional de la fundación oncólogos de occidente en el año 2016, su propósito fue caracterizar el área de talento humano de la institución de salud buscando definir su estructura organizacional, para contribuir con aportes de mejora en sus procesos y modelo de servicio teniendo en cuenta que el área de talento humano se ha convertido en los últimos años en el pilar fundamental de toda organización, la caracterización se logró mediante una entrevista realizada al personal administrativo y asistencial que llevaba laborando en la institución más de un año , los resultados arrojaron que en la institución no se presenta continuidad en los procesos de capacitación al personal, no realizan evaluación de desempeño del colaborador, no se les reconoce con incentivos monetarios o en reconocimiento por buen desempeño en su labor diaria se realizó una serie de recomendaciones para la formación de un plan de bienestar social el cual fortalezca el talento humano.(18).

4.2 MARCO TEORICO:

4.2.1. ESTRUCTURA DEL PROCESO DE GESTION HUMANA:

La gestión del talento humano es un proceso con múltiples cambios en los últimos años los cuales han sido acordes a las diferentes exigencias de la sociedad y el momento histórico en el que han ocurrido, obedeciendo a la situación económica, política y a nivel mundial (1).

Para Dave Ulrich, el proceso de gestión humana (1997), cuenta con un papel administrativo dentro de la organización como el principal socio estratégico, agente de cambio, facilitador del cliente y defensor del empleado. Bajo estas premisas dicho proceso debe cumplir con las exigencias del contexto en el que se desenvuelve, garantizar personal con las competencias necesarias para el desarrollo de sus actividades y por ende la sostenibilidad de la organización, además de velar por la adopción de la cultura organizacional en los empleados y aportar en el desarrollo del capital humano que responda a la formación de líderes y no a la de simples subordinados (1).

Bajo estas premisas es de gran importancia tener en cuenta dentro de la estructura organizacional el concepto de estrategia, Beer (2001) quien la consideró como el medio por el cual la organización alcanza sus objetivos. Para el caso de la gestión del talento humano la estrategia encuentra estrecha relación con la organización y la dirección del capital humano teniendo en cuenta que es el camino para llegar al desarrollo de las capacidades de una organización y a la consecución de sus objetivos. Sin embargo, Gudman (2000), considera que la administración del talento humano es lo más arduo, debido que la alta gerencia destina sus esfuerzos en primer lugar a otros asuntos, antes de centrar su atención en la fuerza laboral, sin tener en cuenta que esta es el primer eslabón que requiere la organización para la ejecución de su estrategia (1).

Barney (1991) sustenta que las personas son la fuente de recursos más importantes dentro de la empresa, por lo cual se convierten en activos estratégicos y concibe el capital humano como la suma de las habilidades, destrezas y de los conocimientos que cada uno de los individuos posee (19).

Tomando el artículo publicado en la revista de la Universidad ICESI Estudios Gerenciales, la cual refiere que el nuevo contexto empresarial, es la respuesta al modelo aperturista y a la vez de los cambios provenientes de la globalización que obligó a las organizaciones a buscar una mayor eficiencia, incrementar la productividad del trabajo, racionalización, reducción de costos y mejoramiento de la calidad de los productos, lo cual condujo a un proceso de modernización empresarial en sus estructuras organizacionales y de gestión, la inclusión de las nuevas tecnologías, la reestructuración y la reorganización social de los procesos productivos y del trabajo y ante todo de las nuevas políticas en la gestión de los recursos (20).

Si se tiene en cuenta lo anterior la función del departamento de gestión humana durante mucho tiempo fue considerada una tarea administrativa de soporte a otras áreas que de verdad agregaban valor a la empresa como: las finanzas y el mercadeo; pero a partir del estudio seminal de Devanna, Fombrun y Tichy (1981) se cambió de foco teniendo como eje principal el interés en los aspectos estratégicos del proceso de gestión humana por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio (21).

Por lo anterior, la gestión humana debe pasar de un activismo de tipo administrativo en labores como el pago de la nómina, los programas de bienestar y funciones de administración de personal a convertirse en un socio estratégico que debe participar no

solo en la ejecución de la estrategia si no que debe influir en su formulación (21).

Dentro del proceso de talento humano pueden existir uno o varios niveles de jerarquía, dependiendo del número de personas que lo compongan y el total de sus trabajadores. Generalmente se puede encontrar un director de departamento del cual dependen otras secciones, y estas a su vez están formadas por un personal especializado con unas funciones concretas. Este modelo corresponde a un modelo organizacional en staff en donde los órganos especializados asesoran a los jefes de línea con respecto a sus actividades pero no tienen poder para las decisiones emanadas de la alta gerencia (22).

Por otra parte la gestión del talento humano es el único proceso que mantiene relación con todas las dependencias de la organización, ya que es el encargado de proveer el personal, garantizar su entrenamiento continuo, velar por su bienestar, compensación y la estabilidad de los trabajadores.

4.2.2. CARTA ORGÁNICA INSTITUCIONAL:(23)

José Castillo Aponte en su libro Administración de personal un enfoque hacia la calidad menciona que el área de talento humano debe estar ubicada dentro de la estructura organizacional en relación directa con el gerente, presidente o cargo con mayor jerarquía debido a la importancia que tiene el talento humano en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

El autor argumenta que a pesar de esto, en algunas empresas el área de talento humano no depende de la dirección ocasionando que el pierda injerencia en las otros departamentos de la empresa y por ende se afecte la toma de decisiones frente al personal y su participación en la creación de políticas o normas frente a la administración

de este recurso.

Adicionalmente Castillo relaciona en su libro que la ubicación inadecuada de la dependencia de talento humano en el organigrama de las empresas se debe a los siguientes factores:

- El no conocimiento sobre las nuevas teorías y modelos de la administración de personal.
- La existencia de una cultura organizacional que no considere la importancia del personal.
- Dificultades entre el área directiva y la dependencia de talento humano.

Las empresas pueden organizarse estructuralmente de varias maneras que se ampliarán a continuación:

- Estructura Formal: Como su nombre lo indica es una estructura con parámetros establecidos que busca cumplir los objetivos planteados por la organización a través de un trabajo mancomunado de todos los integrantes de la empresa bajo las directrices de la junta directiva. Es un modelo de autoridad que busca fortalecerse a través de la comunicación de su equipo.

A continuación serán relacionadas los principales tipos de estructura formal:

1. Organización Funcional: Consiste en realizar una división de funciones adecuada garantizando que a cada área de la empresa se le delegue una serie de actividades específicas. En esta estructura se tiene concebido un director general y coordinadores de dependencias que se encargarán de administrar la distribución de tareas entre sus colaboradores. Este es un modelo que permite la especialización de los

trabajadores, el seguimiento continuo del proceso y la potencialización de habilidades, pero también entorpece la toma de decisiones por la centralización de la autoridad.

2. Organización Divisional: Este tipo de organizaciones se encuentran divididas por áreas funcionales las cuales tienen cierta autonomía para la toma de decisiones. Este tipo de organización cuenta con un director por cada área que comparten los procesos transversales. Las directrices son generadas por la alta dirección quienes son los encargados de consolidar los resultados de la empresa. La departamentalización se puede hacer por clientes, por producto o por ubicación demográfica. Este modelo permite agilidad en la toma de decisiones, facilita la coordinación del recurso pero aumenta los costos secundarios a la estructura.

3. Organización Matricial: Departamentalización por proyecto, en este tipo de organización existe la creación de divisiones temporales con una finalidad clara, se encuentra establecida una jerarquía, no existe mando del coordinador del proyecto sobre los colaboradores del mismo, pero este si tiene injerencia sobre todos los procesos que influyen en la consecución de su resultado. Las ventajas de este modelo están en el fortalecimiento del trabajo en equipo y en el conjunto de habilidades que se reúnen y su desventaja en la flexibilización de la autoridad.

4. La Burocracia Mecánica y Profesional: Es un sistema formal con una organización jerárquica y con normas, funciones y cargos claramente establecidos que permite el crecimiento del funcionario siempre y cuando evidencie resultados.

5. Adhocracia: Es un modelo de organización orientado a las empresas con actividades complejas que requieren de un recurso humano experto en diferentes disciplinas del conocimiento. Los integrantes de este tipo de empresa ejercen funciones

mezcladas de dirección y operativización, además cada funcionario del equipo tiene su propia autoridad. El éxito de este modelo está en el fortalecimiento de la comunicación y coordinación de todo el equipo.

- Estructura Informal: No tiene normas o direccionamientos formalmente establecidos y se basa en la decisión que toman los directivos con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la empresa. Este tipo de estructura puede coexistir con la formal, ya que a menudo se presentan situaciones que requieren de la estandarización por contingencia de otros procesos.

4.2.3. RELACIÓN CON OTRAS AREAS: (24)

El objetivo del departamento de talento humano es establecer buenas relaciones con las otras áreas de la empresa con el fin de generar el direccionamiento sobre el gerenciamiento del personal, logrando así que toda la organización se encuentre alineada con las políticas determinadas por la empresa.

El responsable de administrar el talento humano en las organizaciones debe contar con una formación que le facilite interactuar de la mejor manera con los responsables de las otras áreas y de esta manera pueda proponer estrategias acordes a cada proceso, además de desarrollar cualidades de liderazgo que le permitan llevar a feliz término las propuestas que realice a los directivos.

4.2.4. NIVELES ORGANIZACIONALES DE AUTORIDAD: (9)

Idalberto Chiavenato identifica tres niveles organizacionales:

1. Nivel institucional: Se conforma por los altos ejecutivos, accionistas, junta directiva o propietarios, este nivel también es considerado como estratégico ya que es ahí donde se elaboran las intervenciones, se toman decisiones y se generan las directrices para el

cumplimiento de los objetivos de la organización.

2. Nivel intermedio: En este nivel se realiza la sinergia entre las directrices emitidas por el nivel institucional y la operación de las mismas, se crean las estrategias para convertirlas en acciones y programas institucionales que permitan la alineación con la misión de la empresa.

3. Nivel operacional: Es el nivel más bajo dentro de las organizaciones y se encarga de llevar a cabo las tareas básicas y cotidianas con eficiencia y optimización de los recursos con el fin de entregar un servicio final satisfactorio.

4.2.5. TEORÍAS Y MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:

La aplicación de la ciencias administrativas a la práctica gerencial se realiza por medio de las teorías organizacionales, a través de estas los diversos tipos de organizaciones toman la decisión de adoptar la aplicación o no de un modelo dentro de su estructura organizacional .

Por tanto la administración del proceso de gestión del talento humano responde a la integración que existe entre la parte económica y la gerencia humana, es decir incluye la adopción de los diferentes conceptos derivados de las teorías y modelos organizativos clásicos y contemporáneos que encaminan al logro de los objetivos y que a la vez colaboran a mantener la rentabilidad , la productividad y al crecimiento empresarial utilizando de manera eficaz y eficiente la mano de obra que responda a las exigencias del mercado que cada día centra su atención a la calidad y a la competitividad .

De acuerdo a lo anterior es posible encontrar diferentes teorías y modelos que se

ajustan a la gerencia del talento humano.

MODELO POR COMPETENCIAS: También llamado modelo de iceberg en donde es definida la competencia como una característica que a una persona le permite demostrar un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo. Según lo referenciado por McClelland (10), es necesario buscar más allá de las habilidades básicas y el conocimiento requerido, rasgos y motivación, que puedan determinar más a los candidatos con alto potencial. Según Alles (10), la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

TEORIA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES: Teoría que debe su importancia a la contribución de las ciencias biológicas (ecología), a la gerencia de las empresas. Rivas (11) reseña las ventajas competitivas como la necesidad de utilizar la teoría de los recursos y capacidades, propuesta por Barney, como la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles, en donde los recursos tangibles están representados por la parte de los activos con que cuenta la empresa y constituidos por el área física, la tecnología, el recurso humano y organizativo propio de cada empresa; la parte intangible o las capacidades dependerá de la capacidad de competitividad de la empresa.

TEORIA DEL COMPORTAMIENTO: Liderada por Elton Mayo considerado el precursor de las relaciones humanas aplicada a la administración quien aseguro hacia el año 1945 que la interacción del individuo con el grupo era el factor más importante de la satisfacción en el trabajo y la productividad (12).

TEORIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: La gestión del conocimiento es un tema novedoso en cuanto a su aplicación en los procesos organizacionales, propone que el éxito empresarial se encuentra con mayor frecuencia en las capacidades intelectuales y los soportes tecnológicos. El capital humano, o talento humano está integrado por dos tipos de elementos: por un lado están los conocimientos y habilidades de los individuos, y por otro están los pensamientos, emociones y sentimientos. El conocimiento que poseen las personas que trabajan en la empresa es propiedad de éstas, y no de la empresa. Aunque los resultados de su aplicación dependen de los términos legales de la propiedad industrial. Las habilidades intelectuales adquiridas a través de los años, garantizan la estabilidad del individuo por esta razón se hace necesario buscar una estabilidad del individuo en pro de garantizar la productividad de una empresa (13).

TEORIA DEL SISTEMA CIBERNETICO: Surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. En esta teoría de los sistemas, el individuo es el elemento principal de una organización, el constituye en sí mismo un sistema complejo que se manifiesta por su personalidad, sus actitudes, y sus motivaciones. El individuo no solamente contribuye al funcionamiento de la organización sino que él mismo, espera realizar dentro de ella sus propios fines. Las tareas asignadas es la forma como la persona se interrelaciona y se desarrolla (14).

TEORIA DE LA AGENCIA: Esta teoría, parte del supuesto de que el empleado tiene incentivos para reducir su desempeño o aprovecharse de los esfuerzos de los miembros del grupo si no se establecen mecanismos para que pueda demostrar su contribución individual. Por lo tanto, el papel de las prácticas de los recursos humanos es medir dichas contribuciones y recompensar su desempeño, y de esta manera alinear el

comportamiento de la persona con los fines estratégicos (14).

NOMBRE DE LA TEORIA	SUPUESTO	FACTOR DETERMINANTE
Teoría de Recursos y Capacidades	Sostiene que el Talento Humano los representa los recursos tangibles y la parte intangible está constituida por las competencias y las capacidades.	La organización
Teoría del Comportamiento	Basada en las Relaciones Humanas donde se asegura que la productividad de la organización depende de la interacción del individuo con su grupo de trabajo y su satisfacción con el trabajo que realiza.	El individuo
Teoría de Gestión del Conocimiento	Propone que el éxito empresarial es el resultado de las capacidades intelectuales y los soportes tecnológicos. Las habilidades adquiridas a través de los años garantizan la estabilidad del individuo y simultáneamente la productividad de la empresa.	La organización
Teoría del Sistema Cibernético	En esta teoría cada individuo constituye un sistema complejo el cual está conformado por los sentimientos, actitudes y la motivación, utilizados en el funcionamiento de la empresa. Las tareas son la forma como la persona se interrelaciona y logra un óptimo progreso dentro de esta.	La organización El individuo

Teoría de Agencia	Supone que el individuo es incapaz de obtener incentivos o reducirlos de acuerdo a su desempeño dentro del grupo.	El individuo
-------------------	---	--------------

(14)

4.2.5. FUNCIONES QUE DESARROLLA EL AREA DEL TALENTO HUMANO:

FUNCIONES	IDALBERTO CHIAVENATO
1.Reclutamiento y selección de personal	<p>Son dos procesos que van de la mano y tienen como objetivo el ingreso de recurso humano a la organización. El reclutamiento se refiere a la convocatoria, invitación o estrategia de comunicación abierta que se realiza con el fin de atraer personal para una vacante determinada con un perfil laboral estipulado. La selección del personal es un proceso de escogencia del candidato idóneo entre las hojas de vida reclutadas que se adapte a las características requeridas del cargo.</p> <p>El proceso de selección es un sistema de clasificación, comparación y toma de decisión para el que debemos tener en cuenta dos aspectos importantes:</p> <p>a. Obtención de la información: Chiavenato menciona que existen cinco formas de obtener información sobre el puesto de trabajo que se requiere sea ocupado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción y análisis de puestos: Es necesario determinar las características del puesto de trabajo y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe para desempeñarse efectivamente en él. 2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Es el registro que realiza el jefe inmediato del puesto vacante en el que evalúa las características de los candidatos que pueden llevarlo a un adecuado o inadecuado desempeño. 3. Requisición de personal: Corroborar la información recopilada en la fase anterior con base a los requisitos que debe tener el funcionario. 4. Análisis de puestos en el mercado: Se utiliza cuando el puesto para el que se requiere la contratación de personal no existe en la empresa y es necesario buscar referentes en otras organizaciones con el fin de realizar la caracterización de la vacante.

	<p>5. Hipótesis de trabajo: Esta herramienta se utiliza cuando no es posible emplear alguna de las técnicas anteriores, entonces se establece una proyección de lo que debe ser el puesto de trabajo, sus funciones y objetivos.</p> <p>b. Elección de las técnicas de selección: Las herramientas utilizadas para el proceso de selección deben ser las adecuadas con el fin de lograr la contratación de la persona idónea para el cargo. Estas técnicas se clasifican en: Entrevista, pruebas psicológicas, de personalidad, evaluación de conocimiento y técnicas de simulación.</p>
<p>2. Compensación y beneficios</p>	<p>Se define como el cumplimiento de las expectativas de la empresa con el desempeño del trabajador y del empleado con la satisfacción de sus necesidades, reflejado en la compensación económica. Lo anterior se convierte en una relación de ganancia mutua en el que cada parte aporta al cumplimiento de los objetivos de la otra.</p> <p>Según la teoría de las expectativas la motivación de una persona está condicionada por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El esfuerzo en la realización de las actividades debe verse reflejado en el resultado final, en el adecuado desempeño. 2. La relación entre los buenos resultados y la remuneración laboral. 3. La percepción de cada empleado sobre los beneficios asignados por su buen desempeño.
<p>3. Capacitación</p>	<p>Es un proceso continuo de aprendizaje en el que se entregan las herramientas técnicas a los funcionarios con el fin que sean aplicadas en el día a día y aporten al cumplimiento de los objetivos de la organización. En la capacitación se brinda el conocimiento relacionado con el</p>

	<p>desarrollo del trabajo, se potencializan habilidades, se fortalecen las debilidades en el desempeño y la actitud frente los procesos de la organización. De acuerdo a lo anterior se concluyen cuatro objetivos principales del proceso formativo: 1. Preparar a los funcionarios en las tareas asignadas, 2. Crear espacios de desarrollo del talento humano permitiendo que se puedan desempeñar en diferentes áreas 3. Influenciar positivamente en la actitud de los funcionarios frente a su trabajo y compañeros y 4. Sensibilizar al personal frente a las nuevas directrices de la organización.</p>
<p>4. Retención</p>	<p>Actualmente para la administración del recurso humano el éxito no se encuentra solo en la selección adecuada del personal requerido sino también en la capacidad que tienen las organizaciones de retener a sus funcionarios. Esta estrategia incluye la remuneración, la garantía de las prestaciones sociales y de la seguridad y salud en el trabajo. La clave de la retención de los funcionarios se encuentra en ir más allá de los beneficios a los que por derecho tienen los funcionarios como la oportunidad de crecer dentro de la organización, de traslado a un puesto con mayores desafíos o la posibilidad de capacitarse para ser más competente.</p>

5. METODOLOGIA

5.1. ENFOQUE:

Nuestra investigación se centra en conocer el proceso de talento humano de la ESE norte 2 puntos de atención Caloto y Corinto Cauca, dicho proceso contiene aspectos tangibles (cuantitativos) que se midieron a través de la encuesta a los líderes de proceso e

intangibles (cualitativos) recopilados con la ayuda de la entrevista y la lista de chequeo aplicadas al gerente y a los coordinadores de talento humano. Teniendo en cuenta lo anterior la investigación realizada es mixta, lo cual permitió obtener una amplia visión del proceso de talento humano de la ESE.

5.2. DISEÑO: La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que se utilizaron los datos arrojados por los tres instrumentos aplicados con el fin de caracterizar el proceso de talento humano de la ESE

5.3. POBLACION UNIVERSO:

El gráfico relacionado a continuación evidencia que la gestión de talento humano de la ESE Norte 2 se encuentra clasificado como un proceso de logística o de apoyo y no como un proceso de dirección.



El universo de esta investigación se constituye de 80 funcionarios de la ESE norte 2 puntos de atención Caloto y Corinto Cauca.

5.4. MUESTRA:

Es un muestreo no probabilístico por conveniencia el cual consiste en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio o permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria.

Este tipo de muestreo es el adoptado en esta investigación dado que permite seleccionar la muestra que se requiere, como son los líderes de procesos, el gerente y los coordinadores de talento humano del personal de planta y de la empresa temporal.

Es necesario mencionar que existen otras personas relacionadas con las funciones de talento humano, ya que en esta entidad también está involucrada la cooperativa para la contratación de algunos profesionales, en especial personal asistencial, de aseo y vigilancia.

Además teniendo en cuenta el marco ético y sus principios, la investigación es considerada sin riesgo, en la cual las personas tienen libertad para decidir si participan o no en la investigación.

La muestra de esta investigación es:

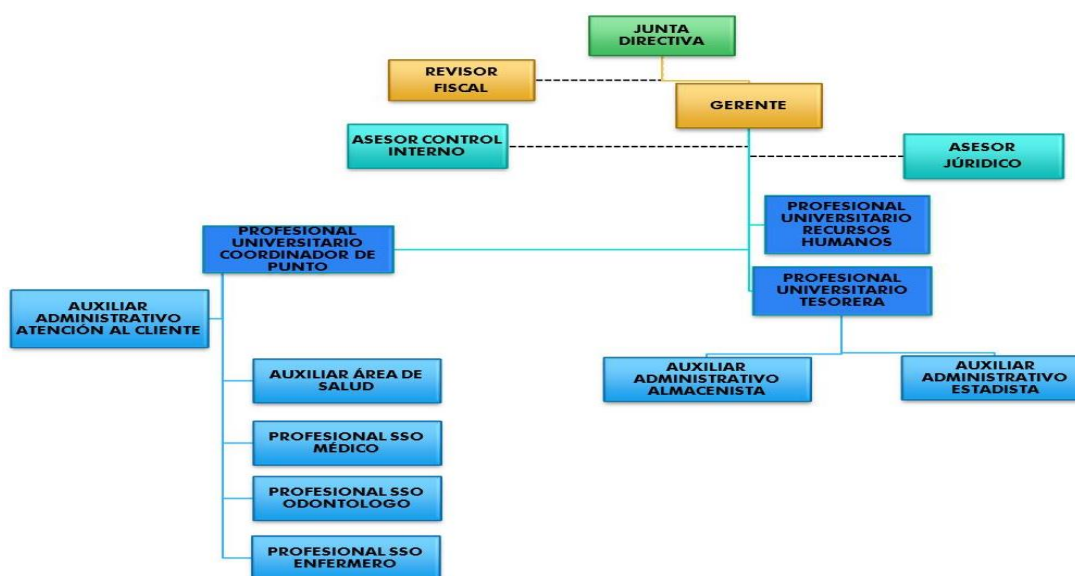
- ✓ Gerente de la institución
- ✓ Líderes de los procesos
- ✓ Coordinadora de talento humano del personal de planta
- ✓ Profesionales de talento humano de la empresa As temporales

N	CARGO	INTRUMENTO	PUNTOS DE ATENCIÓN
1	GERENTE GENERAL ESE NORTE II	ENTREVISTA Y ENCUESTA	TODOS LOS PUNTOS DE ATENCIÓN

	2	COORDINADOR TALENTO HUMANO PERSONAL DE PLANTA	ENTREVISTA, ENCUESTA Y LISTA DE CHEQUEO	TODOS LOS PUNTOS DE ATENCIÓN PLANTA
	3	COORDINADOR TALENTO HUMANO PERSONAL DE COOPERATIVA	ENTREVISTA, ENCUESTA Y LISTA DE CHEQUEO	CALOTO
	4	COORDINADOR TALENTO HUMANO PERSONAL DE COOPERATIVA	ENTREVISTA, ENCUESTA Y LISTA DE CHEQUEO	CORINTO
	5	COORDINADORA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	ENCUESTA	TODOS LOS PUNTOS DE ATENCIÓN
	6	COORDINADORA PUNTO DE ATENCIÓN CALOTO	ENCUESTA	CALOTO
	7	COORDINADOR PUNTO DE ATENCIÓN CORINTO	ENCUESTA	CORINTO
	8	COORDINADORA SERVICIO DE URGENCIAS Y HOSPITALIZACIÓN	ENCUESTA	CALOTO
	9	COORDINADORA SERVICIO DE URGENCIAS Y HOSPITALIZACIÓN	ENCUESTA	CORINTO
	10	COORDINADORA SERVICIO DE P Y P	ENCUESTA	CALOTO
	11	COORDINADORA SERVICIO DE P Y P	ENCUESTA	CORINTO
	12	APOYO DIAGNÓSTICO LABORATORIO CLÍNICO	ENCUESTA	CALOTO

13	APOYO DIAGNÓSTICO LABORATORIO CLÍNICO	ENCUESTA	CORINTO
14	REGENTE DE FARMACIA	ENCUESTA	CALOTO
15	AUXILIAR DE FARMACIA	ENCUESTA	CORINTO
16	GESTIÓN DE LA TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	ENCUESTA	TODOS LOS PUNTOS DE ATENCIÓN
17	COORDINADORA DE CALIDAD	ENCUESTA	TODOS LOS PUNTOS DE ATENCIÓN

ORGANIGRAMA DE LA ENTIDAD:



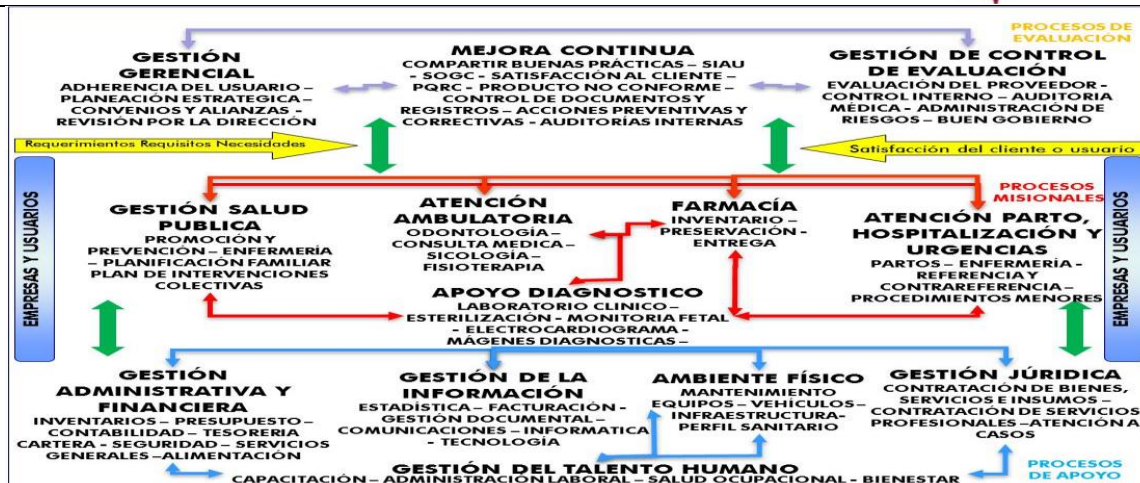
El organigrama de la ESE Norte 2 relacionado en la parte superior muestra que el profesional de talento humano dentro de la estructura organizacional depende

directamente del gerente.

MAPA DE LOS PROCESOS:



INTERRELACIÓN DE LOS PROCESOS:



5.5. PLAN DE RECOLECCION DE LA INFORMACION:

Se aplicó el instrumento de entrevista designado por el macro proyecto de la Universidad Católica de Manizales y se realizaron cuatro entrevistas en total. Las entrevistas fueron grabadas en su totalidad y posteriormente se pasaron a texto. Se realizaron 21 preguntas iguales para todos los entrevistados.

La encuesta estaba conformada de 27 preguntas, cada una de ellas hacía referencia a un componente de las funciones del talento humano: 1. Selección de personal- reclutamiento; 2. Capacitación y entrenamiento; 3. Evaluación del talento humano- oportunidad de carrera; 4. Evaluación del desempeño- valoración del personal; 5. Compensación. Cada pregunta tenía una calificación de 1 a 5 en el que el encuestado debía llevar una línea hasta el número correspondiente a la afirmación que mejor describía la ESE Norte 2. Para la aplicación de este instrumento se realizaron en promedio 3 visitas a la organización con el fin de ubicar a los profesionales quienes recibían la encuesta y la diligenciaban de acuerdo a la disponibilidad de tiempo con la que contarán.

La lista de chequeo se aplicó al coordinador de talento humano de los funcionarios de

planta de la ESE Norte 2 y a uno de los coordinadores de talento humano de la empresa AS Temporales, dado que los dos manejan la misma documentación y cuentan con un proceso estandarizado. Las categorías a verificar en la lista de chequeo incluían: Normativas generales del proceso de talento humano; políticas del proceso de gestión de talento humano; descripción de los procesos; indicadores; existencia de documentos que contuvieran la caracterización de los procesos de GTH. Este instrumento fue aplicado en los puestos de trabajo de los profesionales en los que se verificaron que cada uno de los manuales y procedimientos con los que debe contar el proceso de GTH existirán en al ESE.

5.6. INSTRUMENTOS:

Los instrumentos que se aplicaron para la recolección de la información fueron:

Entrevistas, encuestas y listas de chequeo.

- Las entrevistas se realizaron a: La gerente de la ESE Norte 2, al coordinador de talento humano del personal de planta y a los dos coordinadores de talento humano de AS temporales.
- Las encuestas se aplicaron a los 17 líderes de los procesos de los dos puntos de atención.
- Listas de chequeo: Se aplicaron al coordinador de talento humano del personal de planta y a uno de los coordinadores de AS Temporales.

Los instrumentos aplicados fueron adoptados del macroproyecto de la Universidad Católica de Manizales: Caracterización de la gestión del talento humano en instituciones

del sector turístico, educativo y de salud, en el ámbito público y privado.

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

5.7. PLAN DE ANALISIS DE LA INFORMACIÓN:

Las entrevistas fueron escuchadas nuevamente con ayuda de las grabaciones y pasadas a un documento escrito.

Las encuestas fueron tabuladas en un documento de excel. Se realizó un cuadro por pregunta que contenía la repuesta de las 17 personas, posteriormente se calculó el equivalente en porcentaje de cada una de las respuestas sobre el total de los encuestados con el fin de determinar las respuestas con mayor incidencia. Finalmente se realizó una gráfica por pregunta en el que se evidenciaba con mayor facilidad lo mencionado anteriormente.

La lista de chequeo se tabuló en un cuadro con el objeto de agilizar el análisis de la información entre los procesos de talento humano de la ESE y de la empresa temporal.

Posterior a este proceso se inició con el análisis comparativo de lo evidenciado con la aplicación de los tres instrumentos buscando similitudes y diferencias en lo que refirieron los líderes de proceso, el gerente, coordinadores de talento humano y lo verificado en la aplicación de la lista de chequeo, además de incluir un factor adicional que es la subcontratación del proceso de talento humano para gran parte del personal asistencial y por ende la existencia de dos procesos de talento humano y alineación entre ellos.

Por otro lado gracias a la información recolectada en los instrumentos se analizó con

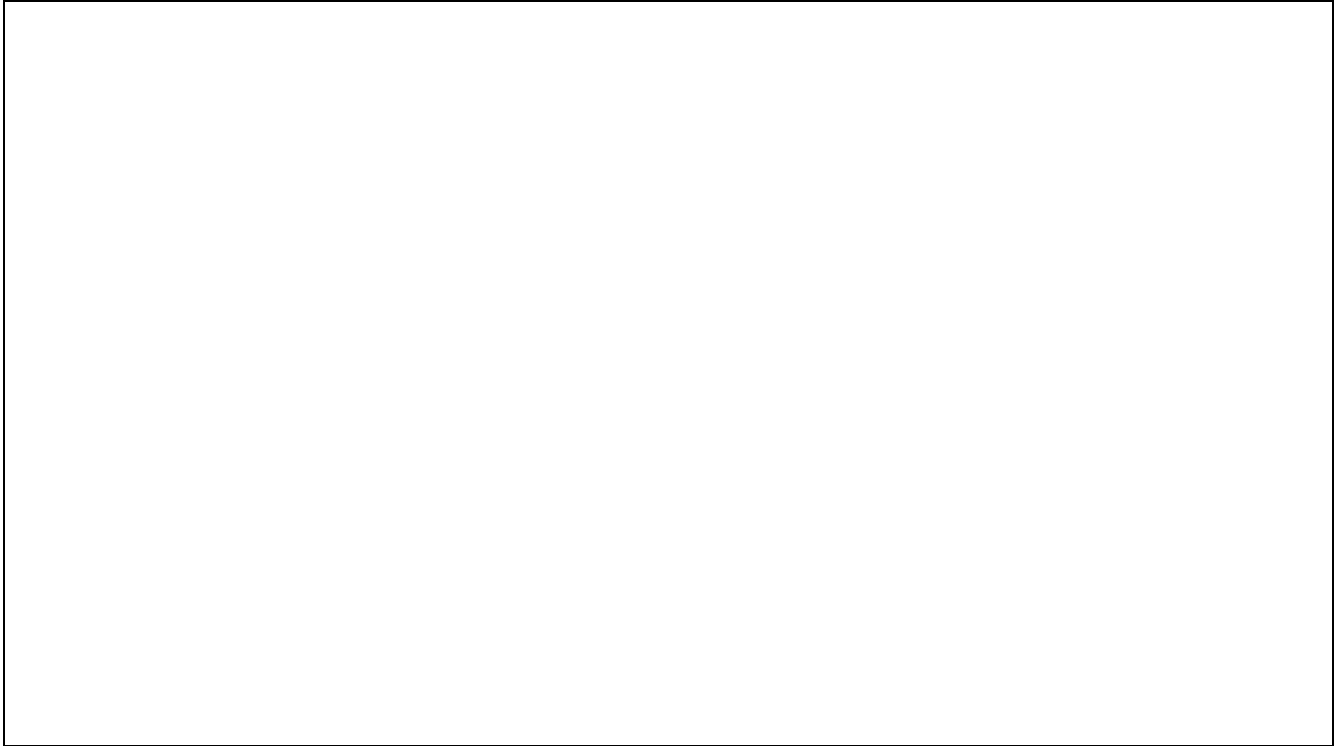
base al marco teórico la aplicación de las teorías y modelos en la ESE norte 2 Cauca y la estructura organizacional de la misma.

5.8. COMPONENTE ÉTICO E IMPACTOS ESPERADOS A PARTIR DEL USO DEL CONOCIMIENTO

✓ La investigación tomó como población de estudio al Gerente de la institución, Coordinador de talento humano, líderes de los procesos de la ESE Norte 2 punto de atención caloto cauca y corinto cauca; se utilizó como fuente de información o de recolección de datos una entrevista, encuesta y lista de chequeo. De acuerdo a lo anterior, basándonos en las normas éticas; a continuación se describen los puntos que se cumplen para el desarrollo de esta investigación.

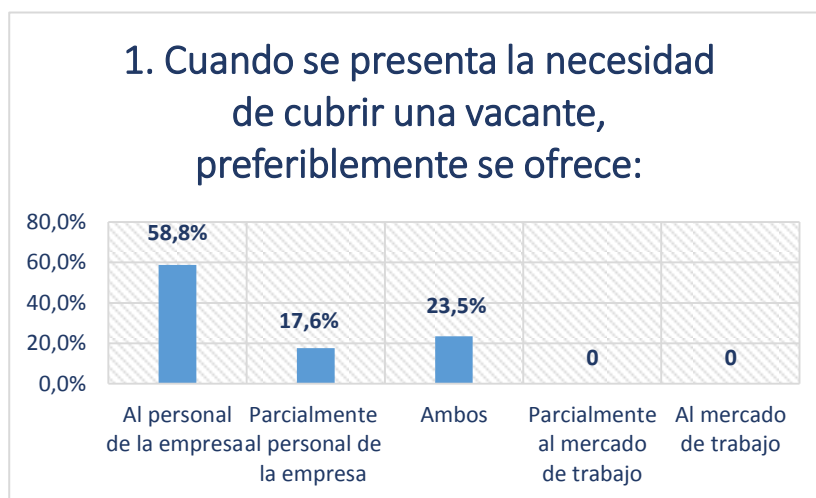
✓ De acuerdo a la clasificación por categorías descrita en la Resolución 008430 de 1993; la investigación se encuentra ubicada en la categoría de investigación sin riesgo debido a que no se realizó ninguna intervención a la población de estudio; además la técnica de recolección de datos estuvo basada en la aplicación de los instrumentos de entrevista, encuesta y lista de chequeo.

✓ Teniendo en cuenta lo planteado en el artículo 14 de la Resolución 008430 de 1993; en la investigación se reemplazó el consentimiento informado por un acuerdo de confidencialidad; los acuerdos de confidencialidad son aquellos en que dos o más partes manifiestan su voluntad para mantener una información como confidencial, de tal manera que se comprometieron a no divulgar, usar o explotar la información confidencial a la que tengan acceso en virtud de un contrato o una labor determinada.



6 RESULTADOS O DISCUSIÓN

6.1. ANALISIS FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO EN LA ESE NORTE 2 CAUCA PUNTOS DE ATENCION CALOTO Y CORINTO



Selección de Personal - Reclutamiento:	Al personal de la empresa	Parcialmente al personal de la empresa	Ambos	Parcialmente al mercado de trabajo	Al mercado de trabajo
1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:	58,8%	17,6%	23,5%	0	0
Total Encuestas: 17	10	3	4	0	0

De los 17 funcionarios encuestados 10 de ellos que corresponden al 58.8% del total de la muestra consideran que cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante la empresa la ofrece siempre primero a su personal; 4 personas que corresponden al 23.5% contestaron que la empresa ofrece la vacante dentro y fuera de ella y 3 que corresponden al 17.6% que la ESE oferta las vacantes que existen parcialmente al personal de la empresa. Esto no es coherente con lo evidenciado en las entrevistas en las que los entrevistados manifestaron que dentro de la ESE Norte 2 Cauca no se ha desarrollado un

programa de promoción que permita a los empleados aspirar o ascender a otros cargos dada la naturaleza pública de la empresa.

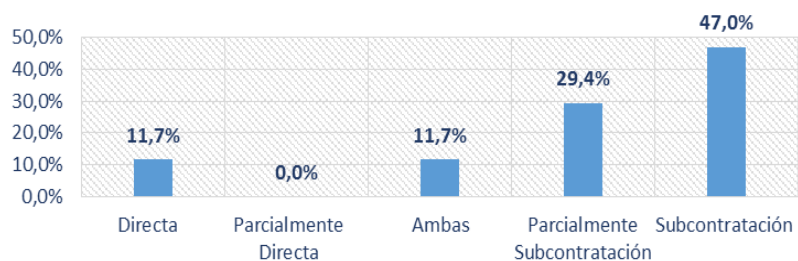


Selección de Personal - Reclutamiento:	Específicos Y Especializado	Parcialmente Específicos Y Especializados	Ambos	Parcialmente Amplios Y Generales	Amplios Y Generales
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	29,4%	23,5%	23,5%	5,8%	17,6%
Total Encuestas: 17	5	4	4	1	3

De las 17 personas encuestadas 5 que corresponde al 29.4% contestaron que cuando la ESE norte 2 Cauca selecciona personal prefieren perfiles de conocimientos y habilidades específicos y especializados; 4 personas que corresponde al 23.5% mencionan que se prefieren conocimientos parcialmente específicos y especializados; 4 funcionarios que representan el 23.5% de la muestra refieren que la empresa prefiere perfiles específicos y

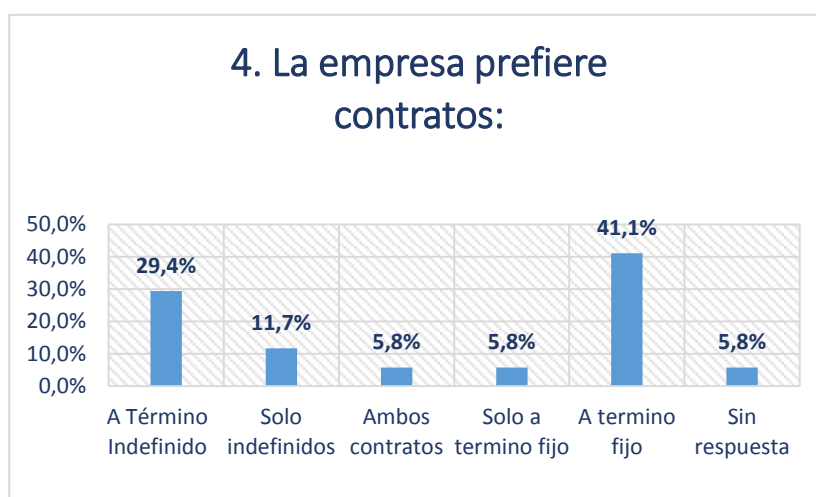
especializados pero también amplios y generales; 3 personas con un porcentaje del 17.6% mencionan que la ESE prefiere perfiles amplios y generales y 1 colaborador contesto que los perfiles que prefiere la empresa son parcialmente amplios y generales. Lo anterior tiene relación directa con los resultados de las entrevistas a los coordinadores de talento humano quienes concuerdan con que en el momento de la selección de personal se priorizan el conocimiento y la experiencia que tenga la persona en el cargo al que aspira. Contrario a lo mencionado por la gerencia quien le da mayor importancia a las habilidades del ser en el momento de la selección de personal. Por otro lado se evidencia en la aplicación de la lista de chequeo que existe una política de contratación en la que se relaciona que las personas contratadas deben contar con experiencia en el cargo que va a desempeñar fortaleciendo lo mencionado anteriormente sobre la importancia que se le da al conocimiento específico y especializado a la hora de reclutar personal en la ESE.

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



Selección de Personal - Reclutamiento:	Directa	Parcialmente Directa	Ambas	Parcialmente Subcontratación	Subcontratación
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	11,7%	0,0%	11,7%	29,4%	47,0%
Total Encuestas: 17	2	0	2	5	8

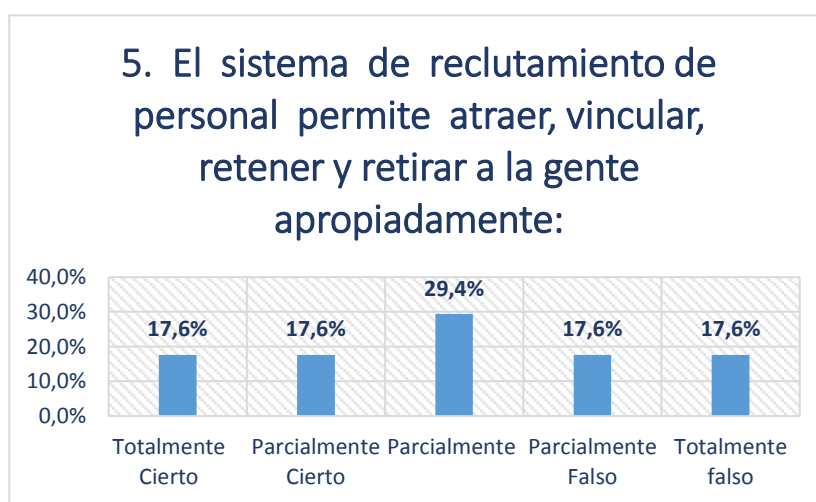
La grafica muestra que de los 17 colaboradores encuestados, el tipo de vinculación preferido por la empresa es subcontratación con un 47,0% (n:8) y parcialmente subcontratacion 29,4 % (n:5) estos dos tipos de contratación predominan sobre el tipo de vinculación directa el cual equivale a 11,7 % (n:2). Esto es acorde con lo evidenciado en las entrevistas en la que se manifestó que la preferencia en tipo de contratación se debe a que la ESE tiene una autonomía administrativa y financiera que le permite contratar a través de terceras personas, la cual mediante sus procesos de talento humano realiza la selección del personal de la mejor manera posible. La empresa contratada por la ESE para esto se llama AS Temporales. Solo se están contratados de forma directa 23 funcionarios, de los cuales 9 son profesionales que están realizando su servicio social obligatorio.



Selección de Personal - Reclutamiento:	A Término Indefinido	Solo indefinidos	Ambos contratos	Solo a término fijo	A termino fijo	Sin respuesta
4. La empresa prefiere contratos:	29,4%	11,7%	5,8%	5,8%	41,1%	5,8%
Total Encuestas: 17	5	2	1	1	7	1

De los 17 funcionarios encuestados el 41,1% (n: 7) manifestó que la empresa prefiere

realizar contratos a término fijo, el 29,4% (n: 5) a término indefinido; el 11,7 (n: 2) solo tipo de contratos indefinidos, mientras que el 5,8 % (n: 1) manifiesta que ambos contratos. Esto se relaciona directamente con lo referido por los coordinadores de talento humano y gerente quienes argumentan que solo las 23 personas que hacen parte de la planta de personal directa de la ESE son contratadas a término indefinido, mientras el resto del personal a término fijo a través de la empresa AS temporales.

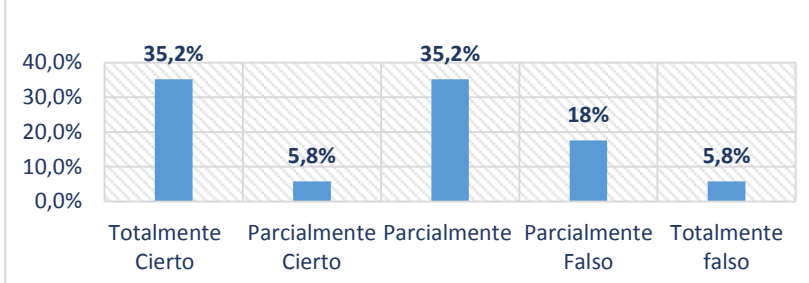


Selección de Personal - Reclutamiento:	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente Falso	Totalmente falso
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente:	17,6%	17,6%	29,4%	17,6%
Total Encuestas: 17	3	3	5	3

Se observa que de las 17 personas encuestadas el 29,4 % (n: 5) refieren que parcialmente el sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente. Este resultado permite corroborar que el sistema de

selección y reclutamiento de la ESE Norte 2 Cauca no brinda un valor agregado a la empresa que sea atractivo para las personas que aspiran a un cargo dentro de ella y además no garantiza la estabilidad laboral de sus colaboradores principalmente los contratados por la empresa temporal de acuerdo a lo evidenciado en las entrevistas. Sin embargo en la lista de chequeo se puede evidenciar que mientras el área de talento humano de la ESE cuenta con políticas de reclutamiento, selección, contratación, incentivos, beneficios, satisfacción del cliente interno y terminación de contratos, el área de talento humano de As Temporales no tiene procesos escritos sobre incentivos, beneficios y satisfacción del cliente interno temas muy importantes en la vinculación y retención del personal.

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

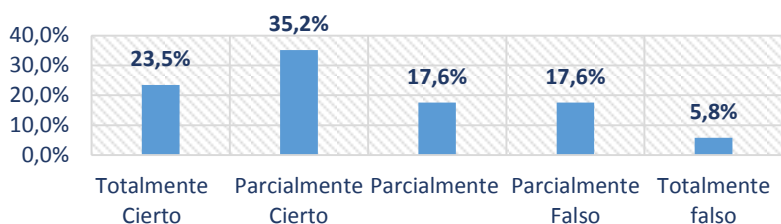


Capacitación - Entrenamiento Y Desarrollo	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente	Parcialmente Falso	Totalmente falso
	35,2%	5,8%	35,2%	18%	5,8%

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	35,2%	5,8%	35,2%	18%	5,8%
Total Encuestas: 17	6	1	6	3	1

La grafica muestra que el 35,2% (n: 6) de los 17 encuestados piensa que es totalmente cierto que los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras, otro 35.2% menciona que parcialmente los programas de capacitación de la ESE son planificados con anticipación, 3 funcionarios que corresponden al 18% de la población encuestada manifiestan que esta afirmación es parcialmente falsa, mientras que un 5,8% (n: 1) refiere que es totalmente falso. La ESE Norte 2 Cauca realiza un cronograma de capacitaciones de acuerdo a las necesidades evidenciadas en cada punto de atención, dicha planeación se hace en equipo con la gerencia y las tres coordinaciones de talento humano de la ESE. Lo anterior fue corroborado en las entrevistas aplicadas y en las listas de chequeo en las que se evidencia la existencia de planes de desarrollo de personal en los que se encuentran incluidos los procesos de capacitación continúa.

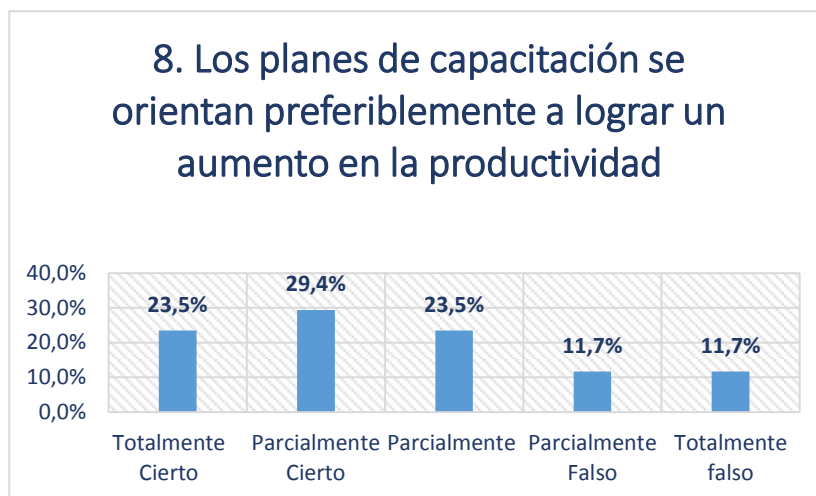
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año:



Capacitación - Entrenamiento Y Desarrollo	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente Falso	Parcialmente Falso	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año:	23,5%	35,2%	17,6%	17,6%	5,8%
Total Encuestas: 17	4	6	3	3	1

De los 17 colaboradores encuestados el 35,2% (n: 6) afirman que es parcialmente cierto que cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año; el 23,5% (n: 4) manifiestan que es totalmente cierto; el 17,6 % (n: 3) afirman que es parcialmente falso; otro 17,6% refiere que esta afirmación se cumple parcialmente, mientras que el 5,8% (n: 1) manifiesta que es totalmente falso que cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año. Esto se articula con lo manifestado en las entrevistas aplicadas en las que se manifestaron que la ESE Norte anualmente se reúne con la empresa temporal con el fin de establecer las temáticas de las capacitaciones a realizar en el año, las cuales son realizadas

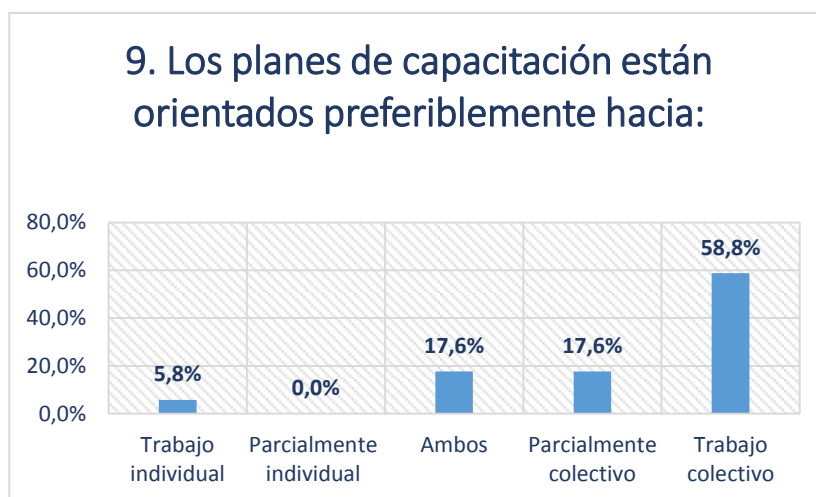
semanalmente, además de establecer alianzas con otras organizaciones para realizar jornadas de entrenamiento a funcionarios previamente seleccionados.



Capacitación - Entrenamiento Y Desarrollo	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente	Parcialmente Falso	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad	23,5%	29,4%	23,5%	11,7%	11,7%
Total Encuestas: 17	4	5	4	2	2

De los 17 funcionarios encuestados 5 de ellos que corresponden al 29,4 % del total de la muestra consideran que es parcialmente cierto que los planes de capacitación se orientan preferiblemente a lograr un aumento en la productividad; 4 personas que corresponden al 23.5% contestaron que es totalmente cierto; 4 personas que equivalen al 23.5% manifiestan que parcialmente los planes de capacitación se orientan a lograr el aumento de la productividad; 1 persona que corresponde al 11.7 % que es totalmente falso y el

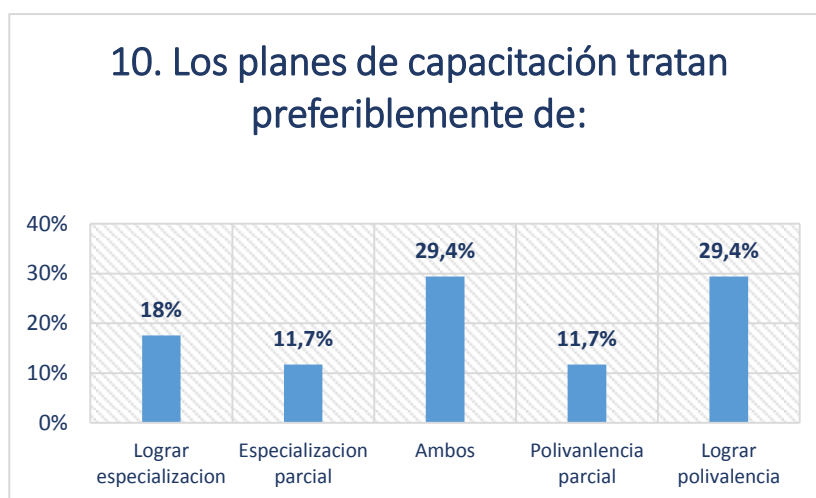
otro 11.7% que es parcialmente falsa esta afirmación. La ESE norte 2 tiene claro que su meta principal es garantizar servicios de salud de calidad a su población de influencia, por tal motivo las capacitaciones son orientadas a fortalecer el conocimiento técnico de los funcionarios. Aunque el rubro destinado para llevar a cabo este proceso no es muy alto la ESE utiliza una herramienta de multiplicadores del conocimiento de tal manera que las personas que asistan los ciclos de formación deben entregar la información en sus áreas de trabajo.



Capacitación - Entrenamiento Y Desarrollo	Trabajo individual	Parcialmente individual	Ambos	Parcialmente colectivo	Trabajo colectivo
9. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia:	5,8%	0,0%	17,6%	17,6%	58,8%
Total Encuestas: 15	1	0	3	3	10

De los 17 funcionarios encuestados el 58,8% (n: 10) refieren que los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia el trabajo colectivo; el 5,8 (n: 1) hacia el trabajo individual; mientras que el 17,6 % (n: 3) consideran que estar orientado hacia

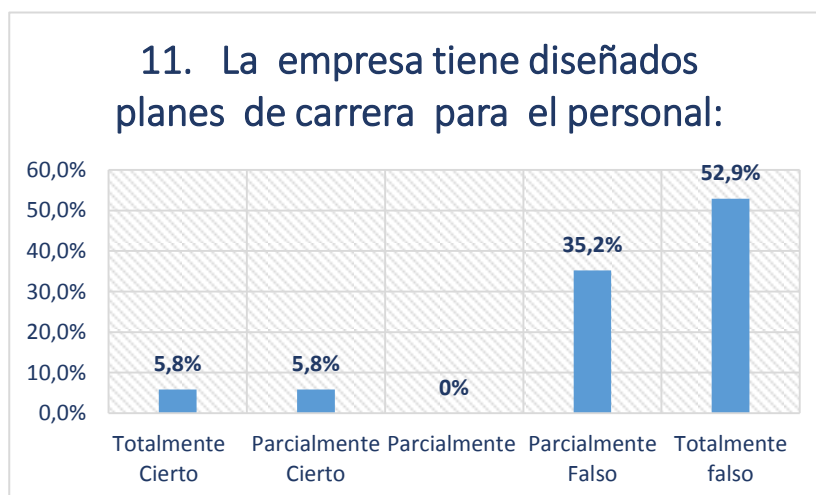
ambos y el 17.6% (n: 3) manifiestan que está orientado parcialmente al trabajo colectivo. A través de la aplicación de las entrevistas se evidencia que la ESE Norte 2 busca el fortalecimiento de las competencias y habilidades de su talento humano a través de las capacitaciones con el fin de contar con un equipo de trabajo sólido y eficiente. Lo anterior se complementa con el resultado de la lista de chequeo en la que se encuentran procesos de bienestar laboral que incluyen el fortalecimiento del trabajo en equipo.



Capacitación - Entrenamiento Y Desarrollo	Lograr especialización	Especialización parcial	Ambos	Polivalencia parcial	Lograr polivalencia
10. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:	18%	11,7%	29,4%	11,7%	29,4%
Total Encuestas: 17	3	2	5	2	5

El 29,4 % (n: 5) colaboradores encuestados consideran que los planes de capacitación tratan preferiblemente de lograr polivalencia; el 29,4% (n:5) creen que tratan de lograr tanto polivalencia y especialización; 3 funcionarios que representan el 18% piensan que tratan de lograr especialización, el 11.7% (n:2) refieren que se tratan de especialización parcial y el 11.7% (n:2) afirman que de polivalencia parcial. Lo anterior demuestra que la

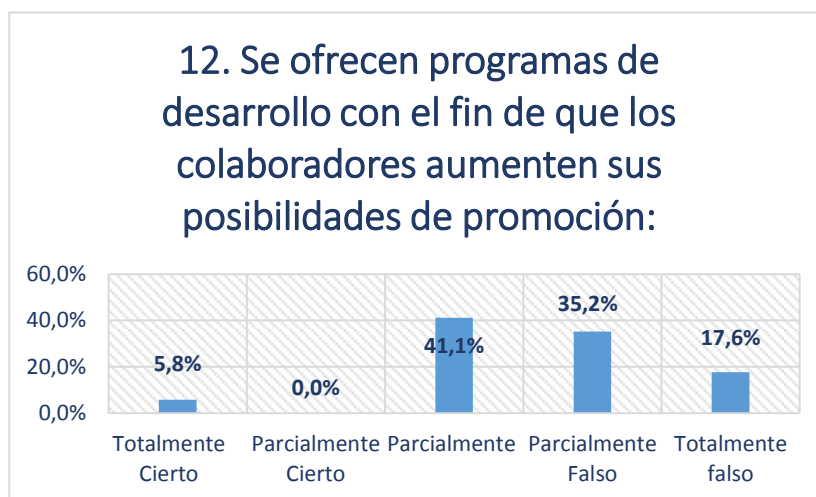
ESE Norte 2 orienta su programa de capacitación a formar funcionarios que sean especialistas en la labor en la que se desempeña pero también multifacéticos e integrales de tal manera que puedan realizar diversas labores dentro de la empresa.



Evaluación Del Talento - Oportunidades De Carrera	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente Falso	Parcialmente Falso	Totalmente falso
11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	5,8%	5,8%	0%	35,2%	52,9%
Total Encuestas: 17	1	1	0	6	9

De los 17 funcionarios encuestados el 52,9% (n: 9) consideran que es totalmente falso que la empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal; el 35,2% (n: 6) afirman que es parcialmente falso, el 5,8% (n: 1) refiere que es totalmente cierto, el 5,8% (n: 1) manifiesta que es parcialmente cierto que la empresa tiene destinados planes de carrera para su personal. La ESE no cuenta con procedimiento escrito sobre desarrollo de carrera. Lo anterior ratifica lo manifestado en las entrevistas en las que se evidenciaron que en la ESE Norte II no existen planes de carrera diseñados para su personal esto es coherente

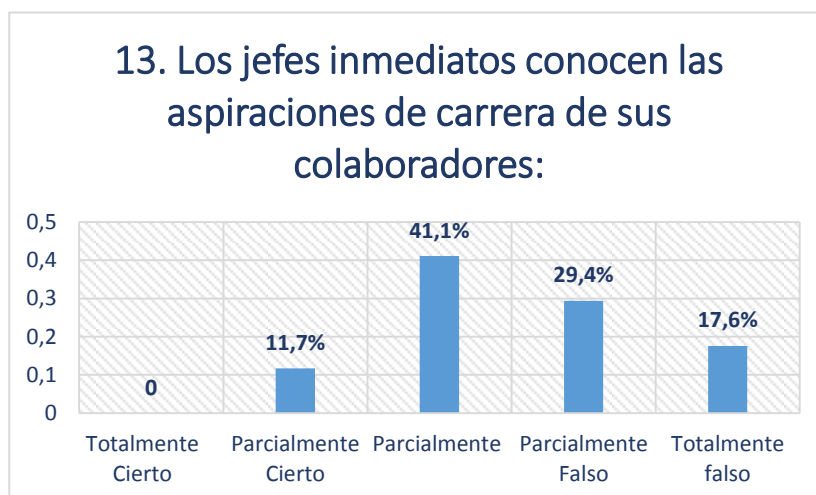
con los resultados de la lista de chequeo dado que no se encuentran procesos documentados sobre desarrollo de carrera en ninguna de las dos áreas de talento humano.



Evaluación Del Talento - Oportunidades De Carrera	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente Falso	Parcialmente Falso	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	5,8%	0,0%	41,1%	35,2%	17,6%
Total Encuestas: 17	1	0	7	6	3

A la pregunta ¿Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción? los 17 funcionarios encuestados contestaron lo siguiente: el 41,1% (n: 7) totalmente falso, el 35,2% (n: 6) parcialmente falso, el 17,6% (n: 3) totalmente falso y el 5,8% (n: 1) totalmente cierto. Esto es coherente con lo manifestado en las entrevistas realizadas en las que se evidencian que la ESE Norte 2 Cauca cuenta con un proceso de capacitación continua que tiene como objetivo fortalecer las

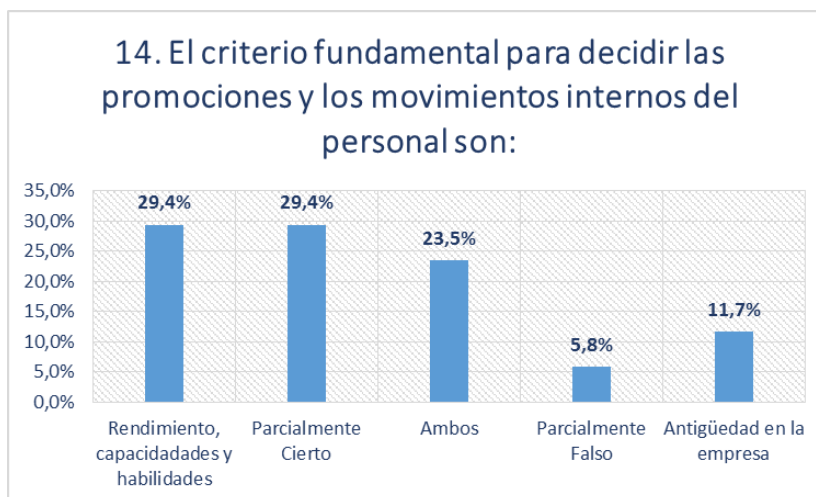
competencias de los funcionarios pero que por la naturaleza de la empresa existen pocas posibilidades de promoción. Lo anterior es corroborado en la lista de chequeo en la que se evidencia que no existen políticas de promoción de funcionarios.



Evaluación Del Talento - Oportunidades De Carrera	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente	Parcialmente Falso	Totalmente falso
13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	0	11,7%	41,1%	29,4%	17,6%
Total Encuestas: 17	0	2	7	5	3

Según los resultados obtenidos en la ESE Norte 2 Cauca de las 17 encuestas realizadas a los líderes de los procesos. Manifiestan que los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores: Parcialmente 41.1% (n: 7), parcialmente falso 29.4% (5), totalmente falso 17.6% (3), parcialmente cierto 11.7% (2). Este resultado es coherente con lo evidenciado en los puntos anteriores, dado que como no existen muchas posibilidades de promoción dentro de la empresa los jefes pueden conocer las aspiraciones de carrera

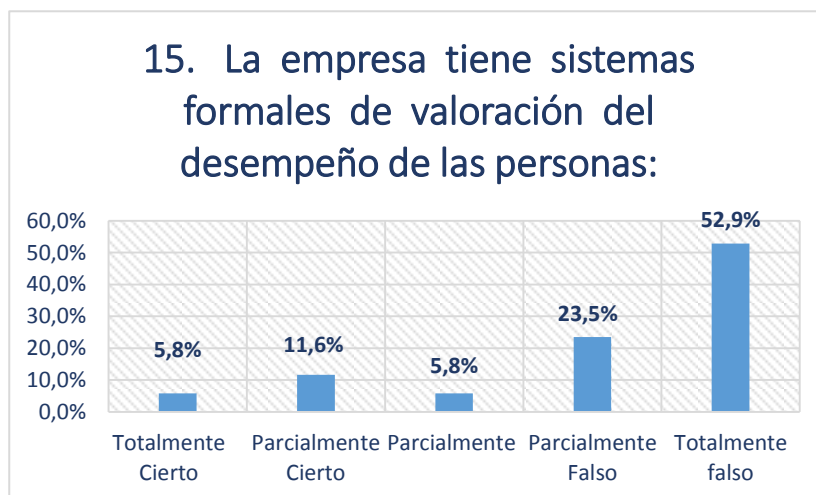
de sus colaboradores pero no es posible impulsarlos dentro de ella.



Evaluación Del Talento - Oportunidades De Carrera	Rendimiento, capacidades y habilidades	Parcialmente Cierto	Ambos	Parcialmente Falso	Antigüedad en la empresa
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	29,4%	29,4%	23,5%	5,8%	11,7%
Total Encuestas: 17	5	5	4	1	2

A la pregunta: El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal los 17 encuestados respondieron: 29.4% que corresponde a 5 personas manifiesta que rendimiento, capacidades y habilidades; el 29.4% que corresponde a 5 funcionarios afirman que parcialmente cierto; el 23.5% que corresponde a 4 personas refieren que ambos, el 11.7% equivalente a 2 personas menciona que parcialmente falso y el 5.8% que representa a una persona manifiesta que parcialmente falso. Como se mencionó anteriormente no existen muchas oportunidades de promoción en la ESE Norte 2 Cauca. Sin embargo en la empresa temporal a la hora de determinar si a una persona se le va realizar un nuevo contrato después de terminado el anterior se

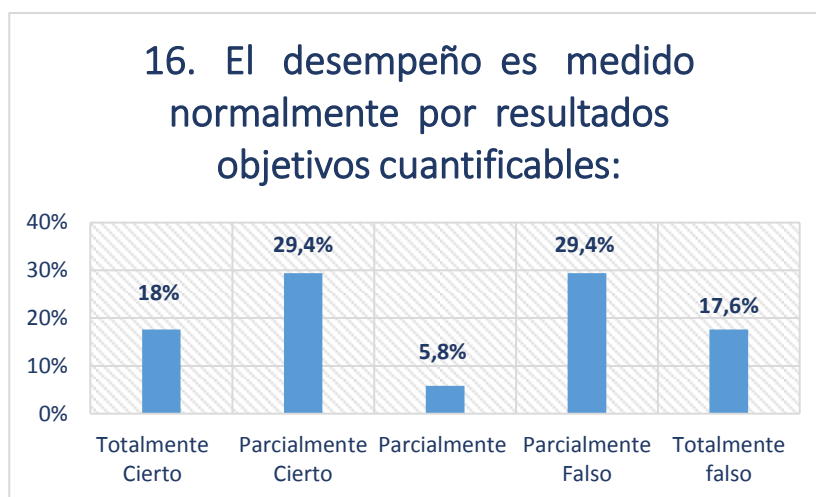
evalúa principalmente el rendimiento laboral.



Evaluación Del Desempeño - Valoración Del Personal	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente Falso	Parcialmente Falso	Totalmente falso
15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	5,8%	11,6%	5,8%	23,5%	52,9%
Total Encuestas: 17	1	2	1	4	9

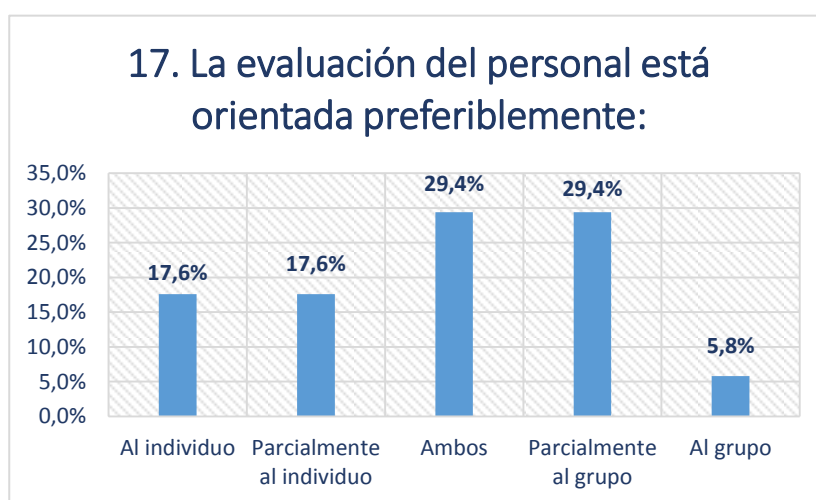
De acuerdo a los resultados obtenidos en la ESE Norte 2 Cauca los líderes de procesos contestaron a la pregunta ¿La empresa tiene sistemas de valoración del desempeño de las personas? Lo siguiente: 52.9% (n: 9) totalmente falso, 23.5% (n: 4) parcialmente falso, 11.6% (n: 2) parcialmente cierto, 5.8% (n: 1) totalmente cierto y el 5.8% (n: 1) parcialmente. Lo evidenciado en la aplicación de las encuestas coincide con que la ESE no cuenta con un procedimiento escrito sobre evaluación de desempeño y esto es respaldado por la gerente y los coordinadores de talento humano en las entrevistas quienes manifiestan que la empresa no realiza medición de evaluación del desempeño debido a la

particularidad de la organización como empresa pública que contrata a su personal de planta por medio de la modalidad de libre nombramiento. Solo uno de los coordinadores de la empresa As temporales menciona que evalúa el desempeño de los trabajadores de forma semanal y que cuentan con una meta de cumplimiento para ello. Lo anterior genera incongruencia entre los entrevistados y los resultados arrojados por las encuestas y la lista de chequeo en la que se corrobora que la ESE Norte en sus áreas talento humano no cuenta con procesos estandarizados de medición de desempeño.



Evaluación Del Desempeño - Valoración Del Personal	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente	Parcialmente Falso	Totalmente falso
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	17,6%	29,4%	5,8%	29,4%	17,6%
Total Encuestas: 17	3	5	1	5	3

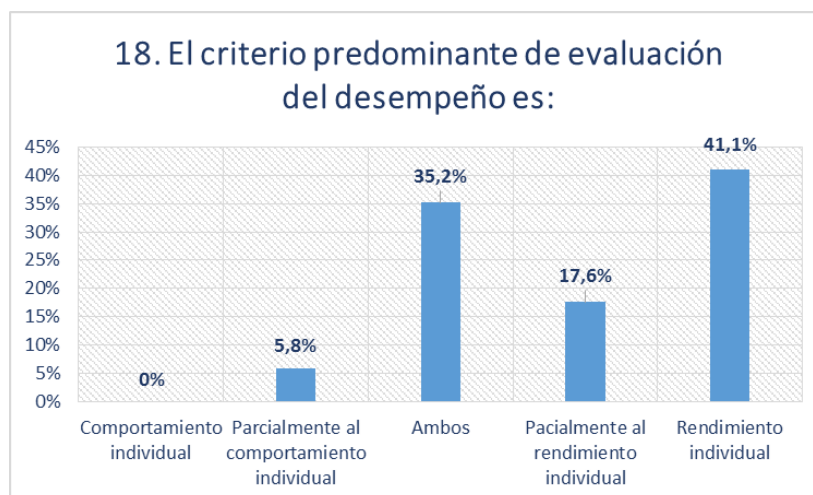
Según los resultados obtenidos, se puede visualizar en la gráfica una igualdad en las respuestas ya que el 29,4% (n: 5) contesto parcialmente cierto y 29,4% (n: 5) parcialmente falso en relación al resultado de objetivos cuantificables del desempeño; el 17.6% (n:3) contesto totalmente falso, el 17.6% (n:3) totalmente cierto y el 5.8% (n: 1) parcialmente. En la ESE Norte 2 Cauca no existe un instrumento para la medición de desempeño, ni se encuentra estandarizado un procedimiento para ello, esto se evidencio en la aplicación de la lista de chequeo.



Evaluación Del Desempeño - Valoración Del Personal	Al individuo	Parcialmente al individuo	Ambos	Parcialmente al grupo	Al grupo
17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente:	17,6%	17,6%	29,4%	29,4%	5,8%
Total Encuestas: 17	3	3	5	5	1

La grafica muestra que el 29,4 % (n: 5) de los 17 encuestados considera que la evaluación del personal está orientada a ambos (al individuo y al grupo), el 29.4% (n: 5) manifiesta que parcialmente al grupo, el 17.6% (n: 3) menciona que al individuo, el 17.6%

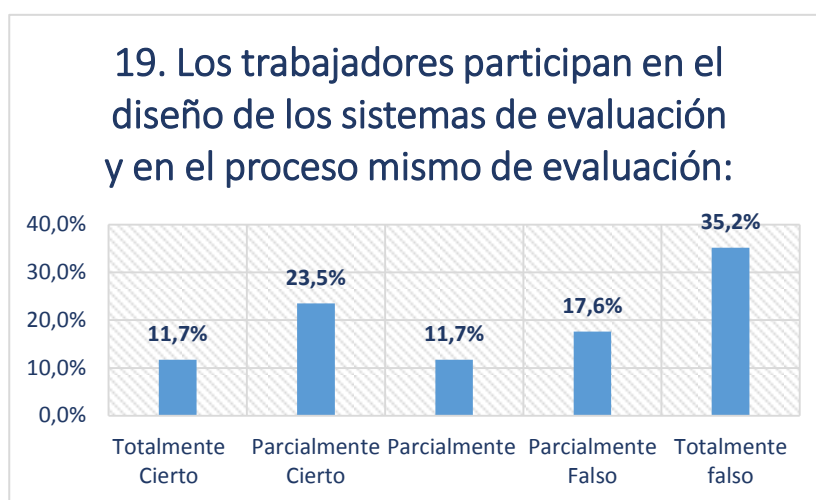
(n: 3) considera que al individuo y el 5,8 % (n: 1) al grupo. Lo anterior evidencia que efectivamente la ESE Norte 2 Cauca no cuenta con un sistema de medición del desempeño y que realizan una evaluación general e informal del personal basado en la efectividad del mismo en el cumplimiento de las metas inherentes a su área de forma individual y grupal.



Evaluación Del Desempeño - Valoración Del Personal	Comportamiento individual	Parcialmente al comportamiento individual	Ambos	Parcialmente al rendimiento individual	Rendimiento individual
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	0%	5,8%	35,2%	17,6%	41,1%
Total Encuestas: 17	0	1	6	3	7

Con un porcentaje de 41,1 (n: 7) se presenta como criterio predominante de evaluación del desempeño el rendimiento individual, 35.2% (n: 6) el rendimiento y comportamiento individual, 17.6% parcialmente al rendimiento individual y el 5.8% (n:1) parcialmente al comportamiento individual. Lo que es coherente con las entrevistas realizadas en las que

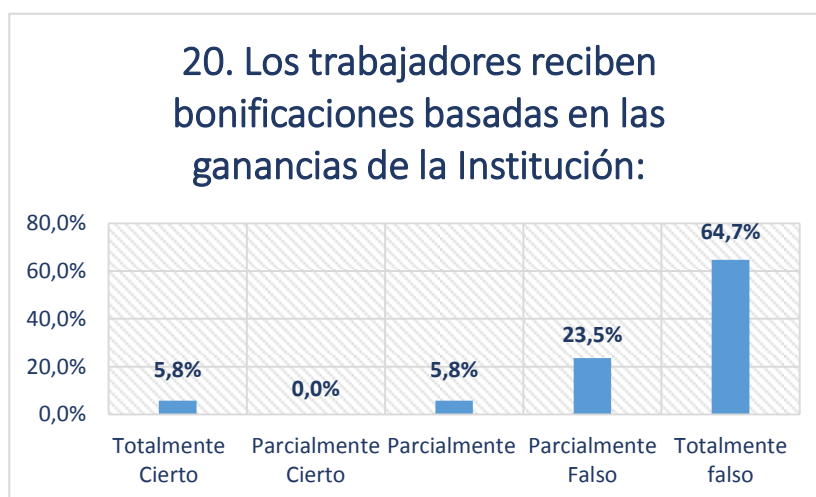
se manifiesta que aunque no existe una medición de desempeño, se realiza una evaluación individual en el momento de la terminación de los contratos a término fijo para decidir si es viable o no renovarlo nuevamente.



Evaluación Del Desempeño - Valoración Del Personal	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente Falso	Totalmente falso
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	11,7%	23,5%	11,7%	35,2%
Total Encuestas: 17	2	4	2	6

De acuerdo a los resultados obtenidos en la ESE Norte 2 Cauca, los líderes de proceso contestaron a la pregunta ¿Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación?: 35.2% (n: 6) totalmente falso, 23.5% (n:

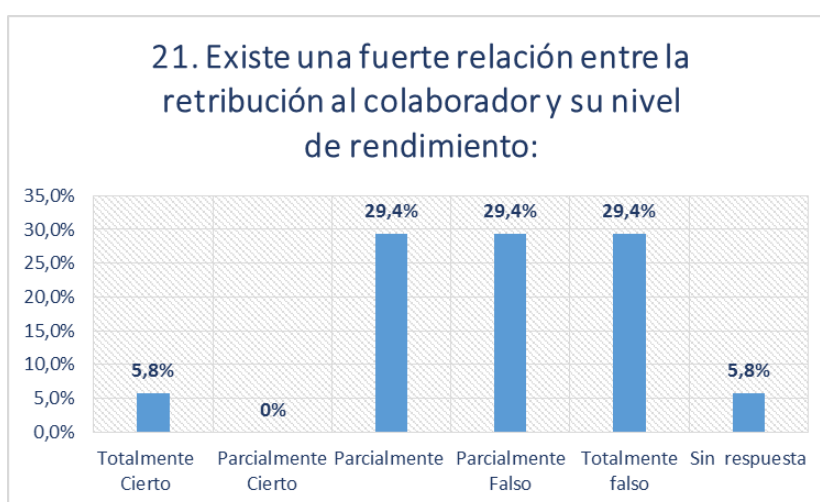
4) parcialmente cierto, 17.6% (n:3) parcialmente falso, 11.7% (n:2) parcialmente, 11.7% (n:2) totalmente cierto. Lo relacionado en la encuesta es coherente con lo que se evidencio en las entrevistas dado que si no existe un proceso de medición del desempeño no es posible involucrar a los funcionarios en el diseño y proceso mismo de evaluación.



Compensación:	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente Falso	Parcialmente Falso	Totalmente falso
20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución:	5,8%	0,0%	5,8%	23,5%	64,7%
Total Encuestas: 17	1	0	1	4	11

Se considera en un 64,7% (n: 11) totalmente falso que los funcionarios reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución, seguido por parcialmente falso con el 23,5% (n: 4), totalmente cierto con el 5,8% (n: 1) y parcialmente con 5.8% (n: 1). En la ESE Norte 2 Cauca no existen incentivos económicos para los funcionarios, esto

coincide con la información recopilada en las entrevistas en las que se mencionaron que los incentivos son de tipo no económico. En la ESE se encuentra incluida en la política de talento humano el procedimiento de incentivos y beneficios, mientras que en la empresa temporal no. Adicionalmente no se manejan indicadores de bienestar laboral pero existe en la ESE y en As Temporales un proceso de bienestar de personal evidenciado en la lista de chequeo que no incluye ningún beneficio económico adicional al salario para los colaboradores.



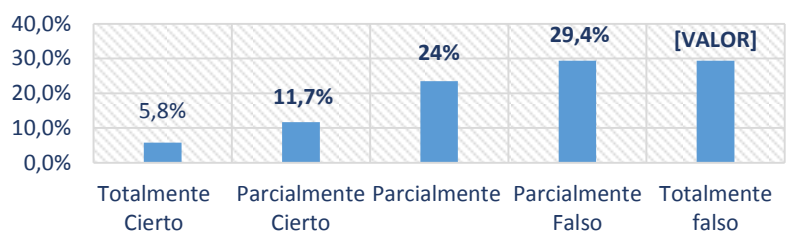
Compensación:	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente	Parcialmente Falso	Totalmente falso	Sin respuesta
21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:	5,8%	0%	29,4%	29,4%	29,4%	5,8%
Total Encuestas: 17	1	0	5	5	5	1

De los 17 líderes de proceso encuestados 5 de ellos que corresponden al 29.4% contestaron que existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento parcialmente, 5 más que representan el 29.4% argumentaron que esta

afirmación es parcialmente falsa, 5 personas que corresponden al 29.4% manifestaron que es totalmente falso y 1 persona que corresponde al 5.8% refirió que es totalmente cierto.

Este resultado se argumenta con lo que se evidenció en las entrevistas en las que el coordinador de talento humano de la ESE Norte 2 Cauca manifiesta que se encuentran en proceso de implementación la premiación del rendimiento por medio de reconocimientos escritos a los empleados de planta como los contratados por la temporal. Por otro lado el coordinador de talento humano del punto de atención de Corinto manifiesta que para los empleados vinculados a través de AS Temporales si cuentan con reconocimientos acordes con el rendimiento que son representados en cupos para capacitaciones o eventos realizados por los proveedores y planes de formación de la ARL. Sin embargo en las listas de chequeo aplicadas no se evidencia documentado dentro de los procedimientos el plan de reconocimiento relacionado directamente al rendimiento laboral de los funcionarios.

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

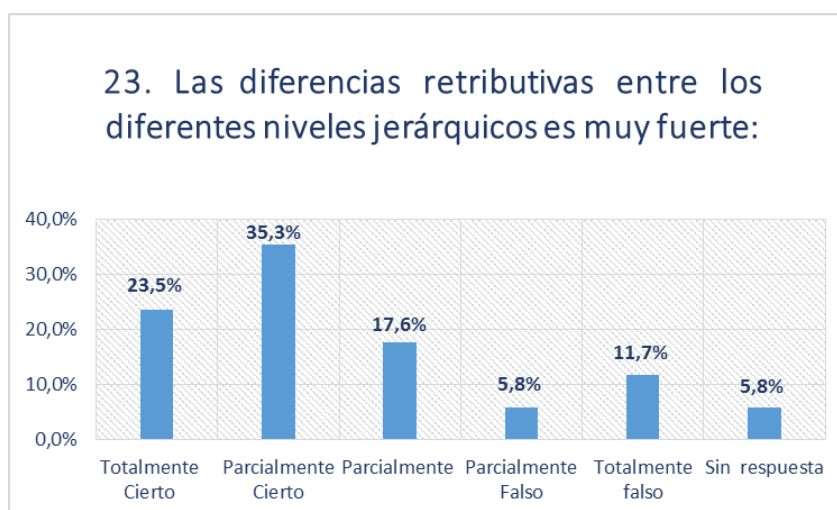


Compensación:	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente	Parcialmente Falso	Totalmente falso
---------------	-------------------	---------------------	--------------	--------------------	------------------

22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	5,8%	11,7%	24%	29,4%	29,4%
Total Encuestas: 17	1	2	4	5	5

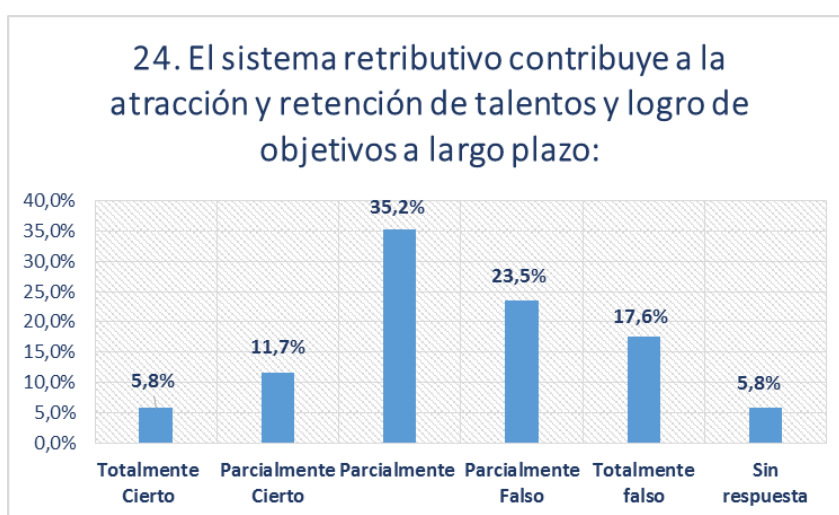
El 29,4 % de los encuestados afirman que es parcialmente falso y totalmente falso que en la ESE norte 2 Cauca una parte de las retribuciones esté relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo, el 24% argumenta que esta afirmación se cumple parcialmente, el 11.7% que es parcialmente cierto y el 5.8% totalmente cierto.

Dentro de la empresa las retribuciones que se dan a los empleados incluyen: Celebración de cumpleaños, de fechas especiales, cupos para capacitaciones, auxilio educativo anual a todo el personal de planta, desayunos de reconocimiento de cumplimiento de metas y horas o días libres para el personal de la temporal. Estas retribuciones se realizan como plan de bienestar laboral y reconocimiento a la labor individual más no grupal.



Compensación:	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente	Parcialmente Falso	Totalmente falso	Sin respuesta
23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	23,5%	35,3%	17,6%	5,8%	11,7%	5,8%
Total Encuestas: 17	4	6	3	1	2	1

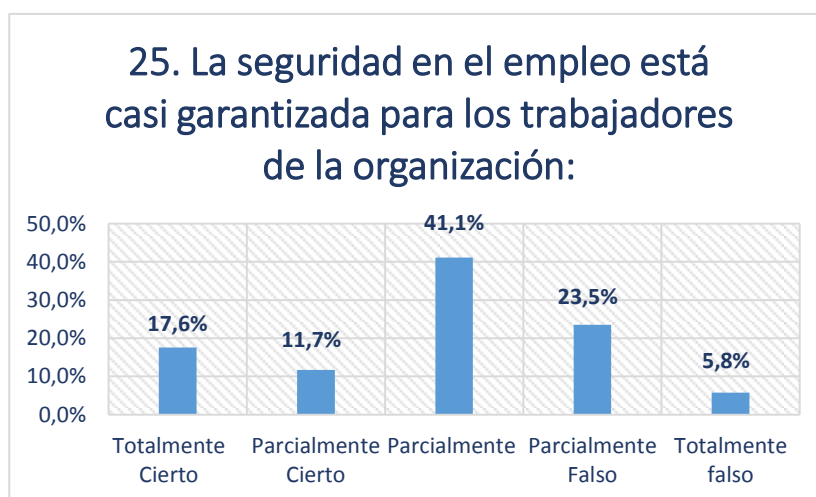
El 35.3 % de los líderes de proceso encuestados señalaron que es parcialmente cierto que las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte, mientras que el 23.5% afirmó que es totalmente cierto, el 17.6% contestó que esta afirmación se cumple parcialmente y el 11,7% señaló que es totalmente falso. En las entrevistas aplicadas no se mencionaron la existencia de retribuciones diferenciales para los altos cargos dentro de la ESE Norte 2 Cauca y en las listas de chequeo se puede corroborar que no existe una descripción detallada del reconocimiento y la nivelación salarial.



Compensación:	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente	Parcialmente Falso	Totalmente falso	Sin respuesta
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	5,8%	11,7%	35,2%	23,5%	17,6%	5,8%
Total Encuestas: 17	1	2	6	4	3	1

El 35,2 % de los colaboradores encuestados reconocen que parcialmente el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo, el 11,7% lo consideran parcialmente cierto, el 23,5% parcialmente falso y el 5.8% totalmente cierto. Esta grafica evidencia que los líderes de proceso consideran que el sistema retributivo actual de la ESE Norte 2 Cauca no es suficiente para la retención o logro de los objetivos aunque los incentivos establecidos por el área de talento humano están direccionados a ello.

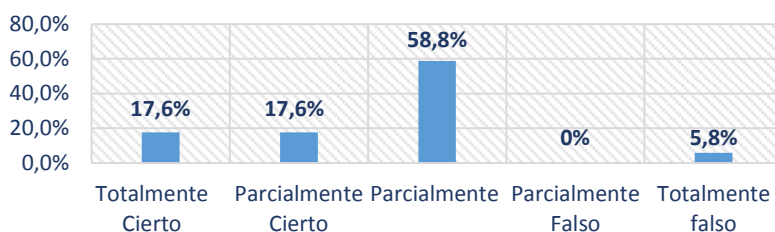
En las entrevistas realizadas se evidencia que no existe una política de incentivos y reconocimientos formal contrario a lo encontrado en la lista de chequeo donde se demuestra que la ESE tiene un procedimiento de incentivos y beneficios pero la empresa As temporales no.



Compensación:	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente	Parcialmente Falso	Totalmente falso
25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	17,6%	11,7%	41,1%	23,5%	5,8%
Total Encuestas: 17	3	2	7	4	1

El 41,1 % (n: 7) de los colaboradores de ESE Norte 2 creen que parcialmente la seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización; el 23.5% (n; 4) consideran que esta afirmación es parcialmente falsa, el 17,6 % (n: 3) que es totalmente cierto; el 11.7% (n: 2) afirma que es parcialmente cierto y el 5,8% (n: 1) que es totalmente falso. En las entrevistas se evidencia que la estabilidad laboral la tiene garantizada el personal de planta contratado directamente por la ESE a término indefinido a través de una modalidad llamada libre nombramiento, es así como la mayor parte de los funcionarios vinculados por la temporal no tienen asegurada su permanencia en la organización, esto puede variar de acuerdo a su desempeño que es el que puede lograr la continuidad en el trabajo una vez se haya terminado el contrato inicial. Lo anterior es coherente a lo evidenciado en la lista de chequeo ya que como se mencionó anteriormente esta modalidad de contratación hace parte de las políticas de la ESE y la temporal.

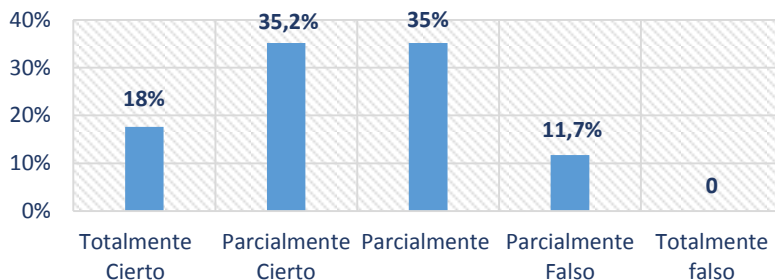
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:



Compensación:	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente Falso	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	17,6%	17,6%	58,8%	5,8%
Total Encuestas: 17	3	3	10	1

La gráfica muestra que el 58,8% (n: 6) de los 17 encuestados piensa que parcialmente a los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo; el 17,6 (n: 3) manifiestan que es totalmente cierto, el 17,6% (n: 3) parcialmente cierto, mientras que el 5,8% (n: 1) refiere que es totalmente falso. Los trabajadores de la ESE Norte 2 Cauca no tienen total autonomía en lo que respecta a sus puestos de trabajo, sobre todo lo relacionado con el manejo del presupuesto que está bajo la responsabilidad de la gerencia de la ESE, así como las decisiones importantes del manejo del personal.

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



Compensación:	Totalmente Cierto	Parcialmente Cierto	Parcialmente	Parcialmente Falso	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada:	18%	35,2%	35,2%	11,7%	0
Total Encuestas: 17	3	6	6	2	0

De los 17 colaboradores encuestados el 35,2% (n: 6) afirman que es parcialmente cierto que las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada, el 35.2% (n: 6) manifiesta que esta afirmación se cumple parcialmente; el 18% (n: 3) que es totalmente cierto y el 11,7 % (n: 3) que es parcialmente falso. En la entrevista y listas de chequeo realizadas se evidencia que el área de talento humano de la ESE Norte 2 tiene caracterizados los 23 cargos de planta establecidos y sus respectivas funciones, mientras que en la empresa temporal se contrata de acuerdo a la necesidad de la ESE, por tal motivo no es posible estandarizar los cargos y sus responsabilidades.

6.2. APLICACIÓN DE MODELOS Y TEORÍAS EN EL PROCESO DE TALENTO HUMANO DE LA ESE NORTE 2 (CALOTO- CORINTO)

Las teorías y modelos aplicadas al proceso de gestión del talento humano se constituyen herramientas necesarias para que las empresas tomen de cada una de ellas lo que consideren fundamental en la administración del talento humano y por ende en el logro de sus objetivos, sostenibilidad, competitividad y productividad en el mercado.

Teniendo en cuenta a la organización como un sistema y con base a la información recopilada en los tres instrumentos aplicados no se logra identificar en la ESE Norte.2 (Caloto- Corinto) la aplicación clara de un solo modelo o teoría de la gestión del talento humano, por el contrario se considera que la ESE realiza actividades de varias de ellas las cuales se relacionan a continuación:

Teoría de la gestión del conocimiento: Esta teoría se evidencia en el área de talento humano de la ESE Norte 2 cuando realizan reclutamiento y selección de personal, ya que la empresa da mayor importancia al conocimiento y a la experiencia adquirida del candidato en el puesto que va a desempeñar que a las habilidades del ser que lo caractericen y que puedan aportar a la organización. Esto es coherente a la teoría del conocimiento dado que menciona que el éxito de las organizaciones se encuentra en el desarrollo tecnológico y en la capacidades intelectuales de sus colaboradores que le pertenecen solo a ellos y que son muy valiosas y útiles cuando se ponen a disposición de la empresa para el logro de los objetivos de un área o proceso. 2.

Modelo por competencias: Aunque en la ESE Norte 2 no existe un proceso de evaluación de competencias estandarizado debido a que de las 23 personas contratadas directamente por la ESE solo 10 son de carrera administrativa vinculados a término indefinido y 9 de

ellos están en provisionalidad que son a los que les aplicaría la medición de desempeño que aún no se realiza. Se ve evidenciado esta teoría en la evaluación de los funcionarios contratados a término fijo por la temporal, que pese a que no se encontró documentado el proceso en la aplicación de la lista de chequeo, As temporales una vez termina el contrato vigente realiza un análisis general del desempeño del funcionario con el fin de determinar la viabilidad de iniciar una nueva relación contractual, esto está relacionado con la teoría de modelo de competencias ya que se brinda la oportunidad al empleado de evidenciar un adecuado desempeño en su puesto de trabajo que lo clasifican con gran potencial para seguir laborando en la empresa.

Teoría del comportamiento: Esta teoría se evidencia en la ESE Norte 2 debido a que fortalece la interacción de sus empleados a través de la promoción del trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la organización siendo coherente con lo que menciona la teoría sobre la importancia de las buenas relaciones laborales con la satisfacción y la productividad del empleado.

6.3. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa Social del Estado Norte 2 E.S.E, es una empresa social de Estado ubicada en el departamento del Cauca fundada en Abril de 2007, la cual brinda servicios de salud de baja complejidad como un servicio público esencial, cubriendo las necesidades de la población de Caloto, Corinto, Guachene y Miranda; ofrece un portafolio de servicios que pretende responder a las necesidades con calidad y oportunidad a sus afiliados. Además de contar con programas de promoción y prevención, consulta de medicina general, atención odontológica e higiene oral, laboratorio clínico y toma de muestras, radiología e imágenes diagnósticas, servicio farmacéutico, hospitalización, atención al parto y recién

nacido, fisioterapia, psicología, atención extramural, urgencias, transporte asistencial y básico.

La organización pertenece a una estructura formal funcional donde se observa la división del trabajo para la realización de las diferentes actividades, el cual cuenta con un organigrama micro administrativo y de puestos de trabajo donde se muestra en forma general toda la compañía y la interacción entre las diferentes dependencias. La departamentalización corresponde a un tipo de área funcional ya que está organizada de acuerdo a los perfiles profesionales de especialidad.

En cuanto la jerarquía y la cadena de mando como principio de la división de la organización se encuentran agrupadas por tareas de acuerdo a las áreas, las actividades corresponden al administrador o coordinador del cual dependen los colaboradores, la cadena de mando de crecimiento vertical en el cual se visualiza a dependencia de arriba hacia abajo; con un control ejercicio desde los departamentos hacia las personas que se encuentran supervisadas por otras personas, permitiendo un mayor control sobre otras áreas.

El área de talento humano se encuentra en la estructura organizacional dentro de los procesos de logística o apoyo de la ESE Norte 2 y no en los estratégicos como sugieren Devanna, Fombrun y Tichy (1981), dado que el talento humano tiene incidencia directa en los resultados de la empresa. El área está conformada de la siguiente manera:

1. Gerente: Quien toma la decisiones importantes referentes al talento humano como son: Permisos, licencias, autorización para asistencia a capacitación, contratación y despidos de personal.
2. Coordinación de talento humano de la ESE contratado a término indefinido: Depende

directamente de la gerencia y se encarga de los 23 funcionarios de planta: 5 profesionales universitarios, 9 auxiliares administrativos y 9 plazas de servicio social obligatorio contratados a término fijo. El ejerce todas las funciones de talento humano sobre este personal, en especial las que son de su resorte como son: reclutamiento, contratación, capacitación, bienestar, entre otros. Es necesario aclarar que estas actividades son realizadas con la previa autorización de la gerencia.

3. Dos profesionales de talento humano de la empresa As Temporales encargados del personal asistencial, administrativo, de vigilancia y servicios generales que se contrata a término fijo, este personal constituyen un gran porcentaje del total de los empleados. La empresa temporal mantiene comunicación constante con la gerencia y coordinador de talento humano de la ESE para la programación de actividades y toma de decisiones que afecten el buen funcionamiento de los servicios. Los profesionales tienen la autonomía para realizar reclutamiento, selección y contratación del personal que requiera la ESE y deben consultar a su jefe inmediato que es el coordinador de talento humano de As temporales, suspensiones, licencias, sanciones disciplinarias, cambios de actividades, suspensiones y cancelación de contratos.

El proceso no cuenta con auxiliares de talento humano y son los profesionales los que se encargan de llevar a cabo todas las actividades desde las operativas hasta las de coordinación.

7. CONCLUSIONES

- Se identifica en la ESE Norte 2 la aplicación de la Teoría de gestión del conocimiento debido a que la empresa le da gran importancia a los conocimientos y

experiencia con la que cuenta el aspirante, lo anterior se debe a que estas cualidades aportan significativamente al logro de objetivos de la organización.

- El modelo de competencias se evidencia en la ESE debido a que la empresa temporal realiza una evaluación informal de sus empleados con el objeto de establecer su rendimiento y continuidad en la empresa.
- La teoría del comportamiento se identifica en la ESE Norte 2 debido a que la empresa direcciona sus capacitaciones al fortalecimiento del trabajo en equipo y por ende fortalece la motivación y la productividad como lo menciona la teoría.
- La subcontratación es la modalidad común dentro de gran parte de las empresas, sin embargo, las agencias de empleo tienen un conocimiento muy general de las actividades que va a realizar los colaboradores contratados, por tanto dificulta la adaptación del empleado a su nuevo cargo.
- La ESE Norte 2 no tiene diseñado un sistema de evaluación de desempeño y retroalimentación a sus empleados, solo lo realiza la empresa temporal de manera informal en el momento de evaluar la continuidad del personal que se encuentra contratado a término fijo.
- La ESE Norte 2 a través del modelo de subcontratación no garantiza estabilidad laboral a sus colaboradores.
- En el proceso de selección de la ESE Norte 2 es muy importante evaluar el conocimiento y experiencia que tenga el aspirante en el puesto que va a desempeñar.
- La modalidad de contratación más utilizada en la ESE Norte 2 es a término fijo.
- Debido a la naturaleza pública de la empresa no existe un plan de promoción para

los empleados ya que actualmente solo cuenta con 5 cargos de profesionales y 9 de auxiliares administrativos que son de libre nombramiento.

- Los planes de capacitación de la ESE están direccionados al fortalecimiento del trabajo en equipo y a
- El área de talento humano en la ESE Norte 2 es considerada un proceso de apoyo y cuenta con una estructura particular en la que existen dos procesos; uno encargado de la planta y el otro del personal contratado por la empresa temporal. Estas áreas no cuentan con total autonomía ya que deben consultar decisiones como las cancelaciones de contratos, permisos, licencias no remuneradas, capacitaciones entre otros a la gerencia de la ESE y/o a la coordinación de talento humano de As temporales.

8. RECOMENDACIONES

- Para ESE Norte.2 (Caloto-Corinto) es necesario implementar la actividad de

evaluación del desempeño como medición del cumplimiento de las actividades delegadas a sus colaboradores teniendo en cuenta los criterios requeridos conforme los manuales de funciones.

- Realizar revisión de las principales teorías de la gestión del talento humano con el fin de identificar las actividades que se pueden incluir en el área para el mejoramiento del proceso.
- Implementar un plan integral de incentivos y beneficios para los empleados que incluya el reconocimiento de acuerdo al desempeño.
- Estandarizar las funciones de talento humano principalmente lo relacionado con selección, contratación, capacitación, incentivos y evaluación de desempeño en las dos áreas de talento humano con las que cuenta la ESE.
- Establecer estrategias de retención de personal a través de la garantía de continuidad laboral secundario al buen desempeño.
- Desarrollar planes de capacitación homogéneos para el personal de planta y de la temporal.
- Revisar la modalidad de contratación por la que se vincula al personal de la ESE Norte 2 Cauca.
- Estandarizar las funciones del talento humano en la ESE y en la temporal con el objeto de garantizar igualdad de condiciones a todo el personal vinculado a la ESE.

9. BIBLIOGRAFIA

1. Aguilera Martínez A, Macías Gelaber C. Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. Estudios gerenciales. Universidad Icesi. Volumen 28 (23) Abril- Junio 2012.
2. Batterfield Reves S. El nuevo talento humano. Revista Gerente. 2000; febrero: 42-

43

3. Calderón Hernández G, Naranjo Valencia JC, Álvarez Giraldo CM. La gestión humana en Colombia: Características y Tendencia de la Práctica y de la Investigación. Estudios Gerenciales. Recuperado el 20 de agosto de 2016 de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html
4. Lara O. Gestión estratégica: Claves del éxito de las empresas dinámicas. Recuperado el 5 de Septiembre de 2016 de <http://www.lanzateya.com/article.php?At=425>.
5. Mejía A, Bravo M, Montoya A (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. Revista electrónica Ingeniería Industrial versión On-line ISSN 1815-593 Ing. Ind. Vol.34 no.1 La Habana ene.-abr. 2013. Recuperado el 04 de septiembre del 2016, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S181559362013000100002&script=sci_arttext&lng=p t
6. Castañeda B., Luz Elena; García G., Gustavo; Grajales C., Adriana María; Orozco G., Luis Alonso; Ortíz M., Carolina María (2011). Aprovechamiento del talento humano en el fortalecimiento del liderazgo y el trabajo en equipo, en la Institución Educativa san Agustín. Recuperado el 04 de septiembre del 2016, de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/78>
7. Corrales Sánchez, Angela Paola; Morales Quintero, Ximena (2016) Análisis del área gestión del talento humano en algunas organizaciones del sector turístico de la ciudad de Manizales en el año 2015. Recuperado el 04 de septiembre del 2016, de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1334>
8. López S.; Cuervo A (2014), Caracterización de gestión del talento humano en 28 empresas pequeñas del sector manufacturero de cuero y calzado, del barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá. Recuperado el 04 de septiembre del 2016, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3661/T11.14%20L881c.pdf?sequence=2>
9. Chiavenato, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, Edición 8, Año 2007.
10. Polo de Lobatón G. Teoría Organizacional Para La Gerencia Humana Como Factor. Clio América [Internet]. 2012;11(6):52–71. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114830>
11. Ibarra S, Suárez J. La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual de la estrategia empresarial. An Stud económicos y Empres [Internet]. 2002;15(0213–7569):63–89. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>
12. Cifuentes Rodríguez JE, Manrique Abril FG. Satisfacción laboral en enfermería en una institución de salud de cuarto nivel de atención, Bogotá, Colombia. Av en Enfermería. 2014;31(2):217–27.
13. Dueñas Sánchez H. Gestión del conocimiento y capital intelectual. Lupa Empres

[Internet]. 2004;11. Available from:
<http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/56/106>

14. Calderón Hernández G, Milena C, Giraldo Á, Clemencia J, Valencia N. Gestión Humana En Las Organizaciones Un Fenómeno Complejo: Evolución , Retos , Tendencias Y Perspectivas De Investigación. Cuad Adm Bogotá [Internet]. 2006;19(32):225–54. Available from:
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a10.pdf>

15. Recuperado Noviembre de 2016 de: <https://support.office.com/es-es/article/Crear-una-bibliograf%C3%ADa-17686589-4824-4940-9c69-342c289fa2a5>)

16. Fernández Nogales A. Investigación y técnicas de Mercado 2da edición. Recuperado Noviembre de 2016 de:
<https://books.google.com.co/books?id=LnVxgMkEhkgC&pg=PA154&dq=Que+es+un+muestreo++no++probabil%C3%ADstico+++intencional+++o++por++conveniencia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi52Lj9s6bQAhUFx2MKHVt4DgkQ6AEIGTAA#v=onepage&q=Que%20es%20un%20muestreo%20%20no%20%20probabil%C3%ADstico%20%20intencional%20%20o%20%20por%20%20conveniencia&f=false>.

17. Mora, L. Trabajo de grado: Propuesta para la gestion del talent humano y la comunicacion CNT sistemas de informacion. Recuperado en Noviembre de 2016 de:
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis56.pdf>.

18. Rojas Hernández, Carolina del Pilar; Patiño Hidalgo, Isabel Cristina; Gaviria Piedrahita, Julián David. (2016) Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de la Fundación Oncólogos de Occidente en el año 2016 Recuperado el 12 de diciembre del 2016, de
<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1510>

19. Medina Iorza A Florencia, Ortega AMD, Alvarado PAL. Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). Estud Gerenciales [Internet]. 2012;28 (122):121–38. Available from:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312701973>

20. Calderón Hernández G, Naranjo Valencia JC, Álvarez Giraldo CM. LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: CARACTERÍSTICAS Y TENDENCIAS DE LA PRÁCTICA Y DE LA INVESTIGACIÓN. Estud Gerenciales; Vol 23 No 103 Abr-Jun 2007 [Internet]. 2007 Jun 30; Available from:
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223

21. Hernández GC. Dirección de recursos humanos y competitividad. 2014;(September 2003). Available from:
https://www.researchgate.net/profile/Gregorio_Hernandez/publication/237040612_Direccion_de_recursos_humanos_y_competitividad/links/02e7e53a82fcb7f82f000000.pdf

22. Ruiz-Otero E, López-Barra S. El Área de Recursos Humanos. Operaciones Adm Recur humanos [Internet]. 2011;7–26. Available from:
<http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>

23. LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA (PARTE II). Recuperado el 25 de Enero de 2017 de http://ocw.ub.edu/documentacio/teoria-i-sistemes-dinformacio/fitxers/tema4/Estructura_empresa_II.pdf

24. Castillo, J. Administración de personal un enfoque hacia la calidad, tercera edición. Recuperado el 25 de Enero de 2017 de <http://bibliotecadigital.usb.edu.co:2185/portal/visor/web/visor.php>