

CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN IPS DE 3
NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LA CIUDAD DE MANIZALES

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

YERALDIN CALVO GONZALES
LILIANA VINASCO GONZALEZ
CARLOS MARIO MEJIA GARCIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE ADMINISTRACION EN SALUD
MANIZALES
2019

AGRADECIMIENTOS

Al terminar este proyecto de investigación queremos dejar plasmado, un profundo agradecimiento a Dios, quien ha sido nuestra guía, por llenarnos de bendiciones y darnos la valentía para asumir este reto y alcanzar la meta propuesta. Además queremos expresar los más hermosos y nobles sentimientos a nuestras familias quienes de una y otra forma supieron darnos su apoyo, animándonos para así alcanzar nuestro propósito. Queremos agradecer a nuestros profesores por sus conocimientos impartidos por brindarnos sus enseñanzas, por cada detalle y momento dedicado para aclarar cualquier tipo de duda que nos surgiera. A la I.P.S. de 3 nivel de complejidad de la ciudad de Manizales por su tiempo, dedicación y colaboración para el desarrollo de este proyecto investigativo. Finalmente a la Universidad Católica de Manizales institución de enseñanzas y del saber, donde estamos alimentándonos de conocimientos maravillosos como: la moral, educación, cultura y muchos valores, los mismos que serán la base de nuestra formación profesional y nuestra personalidad, gracias por habernos permitido formarnos en ella.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	2
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	6
3. INTRODUCCION.....	7
4. OBJETIVOS	8
4.1. OBJETIVO GENERAL	8
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
5. REFERENTE TEORICO.....	9
5.1 MARCO REFENCIAL.....	9
5.2 MARCO TEÓRICO	11
5.3. PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (variables o categorías)	17
5.4. SITUACION GEOGRAFICA.....	25
5.5 MARCO LEGAL	26
6. METODOLOGÍA.....	28
6.1. ENFOQUE	28
6.2. TIPO DE ESTUDIO.....	29
6.3. POBLACIÓN:	29
6.4. MUESTRA:	29
6.5. INSTRUMENTO.....	30
6.6. COMPONENTE ÉTICO E IMPACTOS ESPERADOS A PARTIR DEL USO DEL CONOCIMIENTO.....	32
7. RESULTADOS O DISCUSIÓN.....	33
7.1 SELECCIÓN DEL PERSONAL / RECLUTAMIENTO	33
7.3 CAPACITACIÓN - ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO:	38
7.4. EVALUACIÓN DE TALENTOS OPORTUNIDADES DE CARRERA:.....	43
7.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - VALORACIÓN DEL PERSONAL	47
7.6. COMPENSACIÓN.....	52
7.7. OTROS ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:	57
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
8.1 CONCLUSIONES	62
8.2 RECOMENDACIONES.....	64
9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	65

Lista de Graficos

- Grafico 1 Atención centrada en el futuro estratégico
- Grafico 2 Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante
- Grafico 3 Cuando se selecciona personal
- Grafico 4 El tipo de vinculación preferido por la empresa
- Grafico 5 La empresa prefiere contratos
- Grafico 6 El sistema de reclutamiento de personal
- Grafico 7 Los programas de capacitación
- Grafico 8 Los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación
- Grafico 9 Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad
- Grafico 10 Los planes de capacitación están orientados
- Grafico 11 Los planes de capacitación tratan preferiblemente
- Grafico 12 La empresa tiene diseñados planes de carrera
- Grafico 13 Se ofrecen programas de desarrollo
- Grafico 14 Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera
- Grafico 15 El criterio fundamental para decidir las promociones
- Grafico 16 La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño
- Grafico 17 El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos
- Grafico 18 La evaluación del personal está orientada
- Grafico 19 El criterio predominante de evaluación del desempeño
- Grafico 20 Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación
- Grafico 21 Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias
- Grafico 22 Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento
- Grafico 23 En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos
- Grafico 24 Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos
- Grafico 25 El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos
- Grafico 26 La seguridad en el empleo
- Grafico 27 A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones
- Grafico 28 Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa

Lista de Tablas

Tabla 1 Teorías de la Gestión del Talento Humano

Tabla 2 Evaluación de resultados de reclutamiento

Tabla 3 Selección como responsabilidad de línea y función de staff

Tabla 4 Cargo e instrumento aplicado

Lista de Figuras

Figura 1: Mapa de procesos y funciones Clínica de la presentación

Figura 2: Contrato de trabajo



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

2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título: CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN
IPS DE 3 NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LA CIUDAD DE MANIZALES

Investigador Principal: Lina Patricia Muñoz

Coinvestigador MABEL IBARRA LUNA	Dedicación: TC TP x MT
Asistente de Investigación YERALDIN CALVO GONZALES	Trabajo de Grado Semillero
Asistente de Investigación LILIANA VINASCO GONZALEZ	Trabajo de Grado Semillero
Asistente de Investigación CARLOS MARIO MEJIA GARCIA	Trabajo de Grado Semillero
Línea de Investigación: Gestión de la calidad	
Área de conocimiento a la que aplica: Gestión de Talento Humano	
Programa de Posgrado al que se articula: Especialización en Administración de la Salud	
Lugar de Ejecución del Proyecto: Ciudad: Manizales Departamento: Caldas	
Duración del Proyecto (periodos académicos): 2 semestres	

3. INTRODUCCION

El Talento Humano es en la actualidad uno de los organismos más importantes con los que cuenta una entidad, sin él, la empresa por más capital financiero que tenga, no podría cumplir con sus objetivos. Durante los últimos años el área de talento humano ha tenido sus mayores cambios, pasó de ser una oficina de trámites administrativos a un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de una ventaja competitiva, generado con el paso del tiempo una gran importancia a nivel empresarial.

En el sector salud la importancia del área de gestión de talento humano es indispensable, puesto que la selección, el entrenamiento, y capacitación del personal refleja en una adecuada atención al usuario, un diagnóstico oportuno y un tratamiento exitoso, seguidamente de un talento humano satisfecho con una cultura organizacional que fortalezca el clima y el desempeño de los empleados.

Sanabria en el libro “Gestión estratégica del talento humano en el sector público” habla de un modelo estratégico cuyos objetivos, son “la efectividad en la política del personal, empoderamiento de los empleados y creación de una cultura del desempeño en toda la organización”. [1] Con este modelo el autor pretende que el personal sea autónomo y capaz de autogestionarse, el cual pueda tomar decisiones sin sobrepasar los protocolos y estándares establecidos por la entidad. También trata de la importancia de establecer funciones y distribuir las de acuerdo al perfil profesional y habilidades. El área de talento humano según el modelo debe de ser un elemento clave que este alineado con las estrategias y los objetivos de la entidad, es propiciar el alto desempeño, la movilidad, la satisfacción y la compensación como herramientas claves.

Por lo tanto con el trabajo realizado se pretendió identificar la caracterización del área Talento Humano de la I.P.S de 3 niveles de complejidad de la ciudad de Manizales, la cual vela por la seguridad de los pacientes, mediante la calidad en los servicios, con personal capacitado, y metas que garanticen una atención segura.

Es por esto, que en este documento se encuentra un análisis general a partir de las encuestas realizadas, donde se abordan temas relacionados con la

selección, capacitación, evaluación de desempeño, valoración del personal y compensación. Por otro lado se realizó la entrevista al coordinador del área de talento humano con el fin de analizar la estructura organizacional, junto a una lista de chequeo que nos permitió evidenciar que todo lo mencionado en la entrevista estuviera documentado.

Con los resultados obtenidos mediante la metodología aplicada se obtuvo información valiosa, con el fin de seguir empleando lo que está bien y mejorar lo que aún falta por fortalecer, garantizando un adecuado funcionamiento de la IPS, que incluya tanto la satisfacción de los usuarios como la del talento humano.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Caracterizar los procesos de gestión del área de talento humano en una IPS de tercer nivel de complejidad de la ciudad de Manizales

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir la estructura organizacional del área de gestión del talento humano en una IPS de tercer nivel de complejidad.

Identificar los modelos de gestión y los procesos administrativos liderados por el área de gestión del talento humano en una IPS de tercer nivel de complejidad

Determinar las funciones del área de gestión del talento humano de la IPS de tercer nivel de complejidad

5. REFERENTE TEORICO

5.1 MARCO REFENCIAL

5.1.1 Antecedentes

La gestión del talento humano, va encaminada en lo que hoy en día buscan todas las entidades de salud que es la efectividad en los procesos, lograr los objetivos propuestos y mejorar sus resultados. Los cambios sociales, económicos, científicos y políticos vividos en las últimas décadas, hacen necesarias la reformulación diaria de cada proyección de recursos humanos, darle una nueva ruta a la gestión del mismo, actualizar a nuevas tendencias en las diferentes instituciones públicas y privadas, las cuales deben fortalecer el alto desempeño del talento humano, contribuyendo al mejoramiento continuo de los procesos.

La importancia de la gestión del talento humano y su relación con la satisfacción, el desempeño, paralelos a la calidad y la estabilidad laboral debe ser un valor agregado a la gestión del talento humano, la evolución realiza cambios drásticos en la gestión del talento humano, sumando nuevos retos con garantías de una gestión óptima, de esto depende el resultado esperado positivo o negativo.

Dentro de las consultas realizadas se pueden mencionar las siguientes:

“Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano”. [2]

El objetivo de este estudio es evaluar la gestión del talento humano en un área hospitalaria mediante encuestas que tenían por objetivo: la evaluación del desempeño, anclaje laboral, práctica exitosa, cultura organizacional y estilo de liderazgo. Dentro de los resultados se encuentra que los empleados tienen un buen concepto del área de talento humano y sus funciones, se observó que los empleados ven la necesidad de crecer profesionalmente, además de evidenciarse que falta anclaje laboral, falta de autonomía para tomar decisiones, además de tener desacuerdos con el tiempo libre que tienen establecido, por otro lado los incentivos laborales no cumplen con las expectativas del trabajador. El autor en la tesis concluye que los empleados tienen una percepción buena de la gestión del talento humano, pero necesita un mejoramiento con el fin de satisfacer las necesidades de los trabajadores.

“Competencias profesionales, gestión clínica y grupos relacionados de diagnósticos. El caso de hospitales públicos chilenos” [3]. Es una investigación cualitativa descriptiva que busca evaluar las competencias profesionales referente a la toma de decisiones de los empleados asistenciales y administrativo de un hospital público, las competencias que se evaluaron fueron: conocimientos del líder de los equipos,

formación profesional, actitudes, valores, habilidades o destrezas y competencias específicas relacionadas al sistema de codificación. Con los resultados obtenidos en la investigación los autores proponen identificar las competencias profesionales de cada empleado y así determinar las falencias con respecto a la toma de decisiones y capacidad de formular soluciones con el fin de mejorar los diferentes procesos del hospital.

“Estudio de los criterios que se utilizan en la gestión de los recursos humanos en la empresa de servicios R y R” [4]. Esta investigación desarrollada en Iquitos Perú, busca analizar la gestión del área de Recursos humanos de una empresa de servicios, demostrando que la evaluación de desempeño esta en constantes modificaciones de acuerdo a las exigencias del mundo moderno, puesto que el talento humano y sus capacidades son el pilar para que una organización cumpla con sus objetivos. El presente estudio es de tipo descriptivo, transversal, cuantitativo y el área a evaluar es Servicio al Cliente, en donde se realizaron las encuestas que arrojaron como conclusión según los autores que la selección del personal debe ser más formalizado y tener presente las necesidades de las áreas y los cargos a ocupar con el fin de contratar personal más idóneo.

Estudios en Colombia

Trabajo de grado “Prácticas de gestión humana para retener el talento humano durante el periodo 2015 - 2020 en Sonoco de Colombia Ltda.” [5]. En esta tesis el enfoque principal es identificar los procesos de vinculación del personal, utilizando encuestas a los empleados y al director general con el fin de tener una percepción de ellos acerca de los procesos de reclutamiento de personal, e identificar los aspectos positivos y negativos, dando lugar al mejoramiento continuo estableciendo un diseño de prácticas de gestión humana que permitan retener el talento humano en Sonoco de Colombia Ltda.

Proyecto “Gestión del talento humano caracterización de la estructura organizativa administrativa y funcional de la fundación oncólogos de occidente en el año 2016” [6]. Esta investigación busca identificar la estructura organizacional con la que cuenta la fundación Oncólogos del Occidente, identificar los procesos de selección del personal y todos los procesos administrativos del área de gestión de talento humano, con el fin de determinar oportunidades de mejora. Se estableció un modelo de competencias que incluya evaluaciones de desempeño, que garanticen el cumplimiento de la función que desempeña acorde con sus conocimientos.

Artículo “Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.” [7]. En este estudio se pretende dar a conocer la importancia de las capacitaciones y la validación de competencias del personal, con el fin de fortalecer los procesos y aumentar el crecimiento profesional y las capacidades de los

empleados vinculados a un grupo de empresas de la ciudad de Bogotá, es una investigación de tipo exploratorio descriptivo, y los resultados obtenidos con las encuestas realizadas es con el fin de identificar los programas de desarrollo del personal de dichas empresas.

“Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá” [8]. En este trabajo de grado evidencia la percepción que tiene los líderes de área de talento humano con relación a los valores y grupos de interés en empresas grandes, medianas y Pymes de la ciudad de Bogotá. Es una investigación realizada a 50 coordinadores de gestión de talento humano de diferentes empresas, con el fin de identificar la caracterización del área de talento humano, su estructura organizacional y la importancia de su contribución a la formación de personal capacitado e idóneo que genere mayor productividad y progreso económico a las empresas, basados en el aspecto ético, valores y principios.

5.2 MARCO TEÓRICO

Algunos estudios reflejan una serie de vacíos en el desarrollo de las áreas de gestión humana en Colombia: “la dificultad de los gerentes de línea para convertir en acción las políticas y procesos de gestión humana, la falta de indicadores centrados en productividad y crecimiento del negocio y, menos aún, en actividades de recursos humanos y el escaso uso de tecnología para respaldar el área de gestión humana” [9].

A pesar de lo anterior, la contribución de las áreas de gestión humana a la organización ha venido incrementándose en los últimos años en Colombia. Estudios de la década pasada, como el del “Consejo Regional de Planificación Económica y Social” [10], mostraban importantes limitaciones en los gerentes y en las áreas de recursos humanos para contribuir a la organización. Entre tanto Price Waterhouse [9] encontró efectos positivos en la inversión en recursos humanos sobre los resultados organizacionales; en concreto que una mayor inversión en servicios de recursos humanos favorecía la productividad.

Calderón (2008) en un estudio realizado a una serie de empresas colombianas, determina que existen “cinco dimensiones que se evalúan y se fortalecen en el área de gestión del talento humano como lo son proyección organizacional (orientación estratégica), gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social”. [11]

D. Ulrich 1999 presenta una matriz de gestión de recursos humanos, en la cual se puede situar una empresa, que resume muy bien las distintas etapas por las cuales ha pasado esta área:

Grafico 1 Atención centrada en el futuro estratégico.



Fuente: D. Ulrich (1999) [12]

Con lo anterior el autor describe que se deben alinear las estrategias del área de gestión del talento humano con los objetivos de la empresa, se debe de tener una infraestructura eficiente, tener presente las opiniones de los empleado construyendo entre todos mejores estrategias con el fin de crear una adecuada estructura organizacional, por ultimo saber manejar y sostener los cambios.

Entre los modelos propuestos más reconocidos de la integración de recursos humanos con la estrategia se encuentran el de Miles y Snow, quienes basados en una tipología propuesta por ellos mismos, sugieren una relación entre tres "estrategias: prospectivas, defensivas y analizadoras, con dos configuraciones de recursos

humanos: el primero denominado make o interno (desarrollo interno de competencias, consistencia interna de las políticas de compensación y rendimiento medido por el comportamiento y los procesos) y el segundo buy o de compra (adquirir el capital humano en el mercado laboral)” [13]

Estrategia Buy y Make de Miles y Snow 1984

Sistema Buy: “El mercado externo es el actor cardinal de fuente de los empleados es decir se le paga al recurso humano externo, el proceso de capacitación es delimitado y la evaluación es rigurosa basada en el cumplimiento del producto” [13]. En este sistema se incluye la innovación y la libertad en la ejecución de los procesos, la cual es una gran desventaja ya que dificulta el control y la visualización de avances y mejoras, las empresas que adopten este sistema se encuentran en mayor riesgo por la no constancia de los procesos.

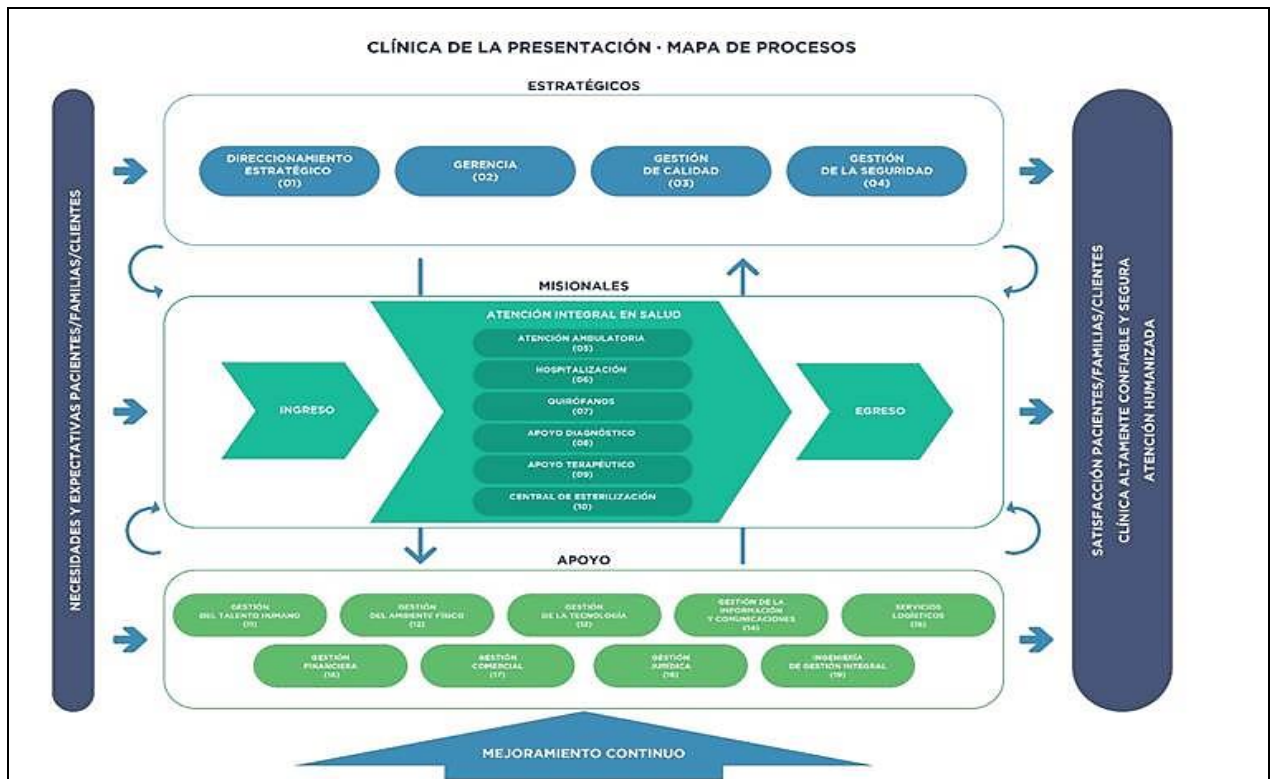
Sistema Make: “Los empleados que entran a laborar serán entrenados y capacitados para desarrollar sus labores” [13]. Está enfocado en brindar formación a los empleados con el fin de rescatar los esfuerzos realizados con un beneficio sustancial es decir se basa en la eficiencia interna obteniendo un proceso más estable enfocado en las necesidades del recurso humano. En este sistema se disminuye la rotación del personal debido al desarrollo de competencias y se ven comportamientos más estables.

5.2.1 Estructura organizacional del área de gestión del talento humano

La estructura organización del área de gestión del talento humano esta direccionada con las actividades principales y los objetivos planteados por las entidades, con el fin de garantizar el adecuado manejo de los recursos humanos y así fomentar espacios saludables, desarrollo de competencias y diferenciación ante los demás competidores del mercado.

El modelo que se describen anteriormente por el autor Ulrich, relaciona la estrategia del área de recursos humanos con los objetivos, los procesos los empleados y su modelo operativo, roles y responsabilidades de las entidades, todo un conjunto que al final formara una adecuada estructura organizacional.

Figura 1



Fuente: Mapa de procesos y funciones Clínica de la presentación

5.2.2. Teorías de la Gestión del Talento Humano

Tabla 1

AUTOR	CONCEPTO
Mondy Wayne y Robert M Noe 1997	Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. [14]
Fernando Arias 1979	Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. [15]
Consuelo Mora 1996	Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes. [16]
Michael Beer 1989	La dirección de RH define los principios más generales para el

	funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos acordes con la misión establecida. [17]
Páez, T., Gómez, L. y Raydan, E. 1991	La Dirección de Recursos Humanos (RH) es una función eminentemente directiva, macro organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio. Sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Sus resultados tienden a ser intangibles difícilmente medibles y tiene ciclos largos de retroalimentación. [18]
Harper y Lynch 1992	Una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto a nivel individual como colectivo, en pro de llevar a cabo un adecuado desempeño y lograr alcanzar, por consiguiente, los objetivos propuestos. [19]
Chiavenato 2002	Significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Además conceptualiza el recurso humano como "una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la organización" [20]

Fuente: Sarracén CY, Figueroa, P., Abreu, G., Castilla, M. Diseño de un nuevo sistema de pago a destajo para los operarios de sacrificio de ganado de la UEB Álvaro Barba Machado. Universidad de Las Tunas. 89 p. [21]

- Modelo por competencias

Probablemente la alternativa operativa más importante de los modelos estudiados es verificar la gestión por competencias. Se inicia el análisis a partir de una definición sencilla, que es la que se puede extraer de la literatura existente: en general se considera que la competencia es un "saber hacer en contexto"; es decir, "implica la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción, que hacer o desempeño, y que se realiza en un entorno o contexto determinado. En este sentido se puede decir que la competencia se refiere a un comportamiento experto" [22]. Teniendo en cuenta la percepción de que la competencia implica un proceso complejo continuo, el hacer frecuentemente bien una tarea aumenta la probabilidad y la confianza de que en el futuro se siga realizando así o mejor, y si por alguna circunstancia no se alcanza el resultado exitoso esperado, el hecho de ser un complejo de comportamientos expertos permite una reestructuración del proceso o resultado más altamente probable.

- Teoría de Recursos y capacidades

La teoría de recursos y capacidades plantea que “las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de la misma y que dichos recursos y capacidades no estén disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones” [23]. Esta teoría nos permite encaminar el análisis interno hacia los aspectos más relevantes del interior social de la organización, en relación con el análisis externo realizado y como base para el planteamiento estratégico general y de recursos humanos posterior. También es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Y según esta teoría la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles es a través del desarrollo de capacidades distintivas.

- Modelo de Gestión del Conocimiento

Este modelo se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica. Según el autor Alonso tejada 2003 se pueden mencionar 4 características para lograr un proceso de gestión exitoso

1. El reconocimiento de sí mismo y, a partir de esto, el constituirse en autotransformador del cambio.
2. El reconocimiento del otro y, a partir de esto, el constituirse en facilitador del cambio del otro.
3. El reconocimiento del entorno o contexto y el constituirse en agente de su transformación.
4. El desarrollo de competencias de alta calidad y actualidad. [22]

- Modelos estratégicos

El modelo estratégico es aquel en el cual las acciones del área de gestión humana estas articuladas entre sí, se constituyen en medios a través de los cuales se genera valor a otros procesos organizacionales, hacen parte del plan estratégico de la organización. Los elementos básicos más comunes que conforman el direccionamiento estratégico de una organización son: la visión, la misión, los valores y el plan de desarrollo o plan de acción.

- Teoría del comportamiento

En esta teoría, se basan en el estudio del comportamiento de los individuos y las motivaciones que tienen los mismos para ser eficientes, a diferencia de la teoría clásica donde Taylor afirmaba que la única motivación era la remuneración monetaria, en esta teoría se muestran diversas motivaciones. Los mayores exponentes de este movimiento fueron, Mary Parker, Elton Mayo, Abraham Maslow, McGregor, Hebert Simon, Chester Bernard y Rensis Likert.

Según Milagros Jaramillo docente de la Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe: “La teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para explicar cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana. En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana, campo en el cual la teoría administrativa recibió una voluminosa contribución.” [24]

- Teoría de los sistemas cibernéticos

Los Sistemas cibernéticos o de control, son aquellos que usan la transmisión e interpretación de la información para mantener el sistema equilibrado con el ambiente. Es decir, comparan un estado actual con uno deseable y se ajustan constantemente para llegar a él. Es decir, la cibernética se encarga de estudiar las interrelaciones que hay entre los elementos que conforman un sistema y como estos afectan el control de los procesos del mismo, o cómo el sistema se relaciona con su entorno y con base en la respuesta se adapta a él.

En el documento de Siles 2007 establece que la “cibernética está relacionado con el comportamiento de los sistemas, seres vivos y máquinas, comparando el funcionamiento, la comunicación e información tanto de los organismos vivientes como artificiales”. Determinar con esta teoría la importancia para entender el control de los procesos dentro de la organización y mantener el equilibrio. [25]

- Teoría de la Agencia

Orientado a estudiar las relaciones entre el principal (la organización) y el agente (la gerencia/ el trabajador). Considera que la máxima eficiencia se logra cuando están alineados los intereses de la organización y los del agente, basados en principios de ética, el compromiso y la alineación entre los intereses del principal y el agente.

5.3. PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (variables o categorías)

El talento humano se remonta al siglo xx cuando las organizaciones necesitaban de

personal humano para poder llevar a cabo diferentes procesos que ayudarán a cumplir con los objetivos de la organización y por ende a conseguir el éxito. Por eso según Chiavenato “las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas, por eso sin organizaciones y personas no existiría la gestión del talento humano”. [20].

5.3.1 Reclutamiento

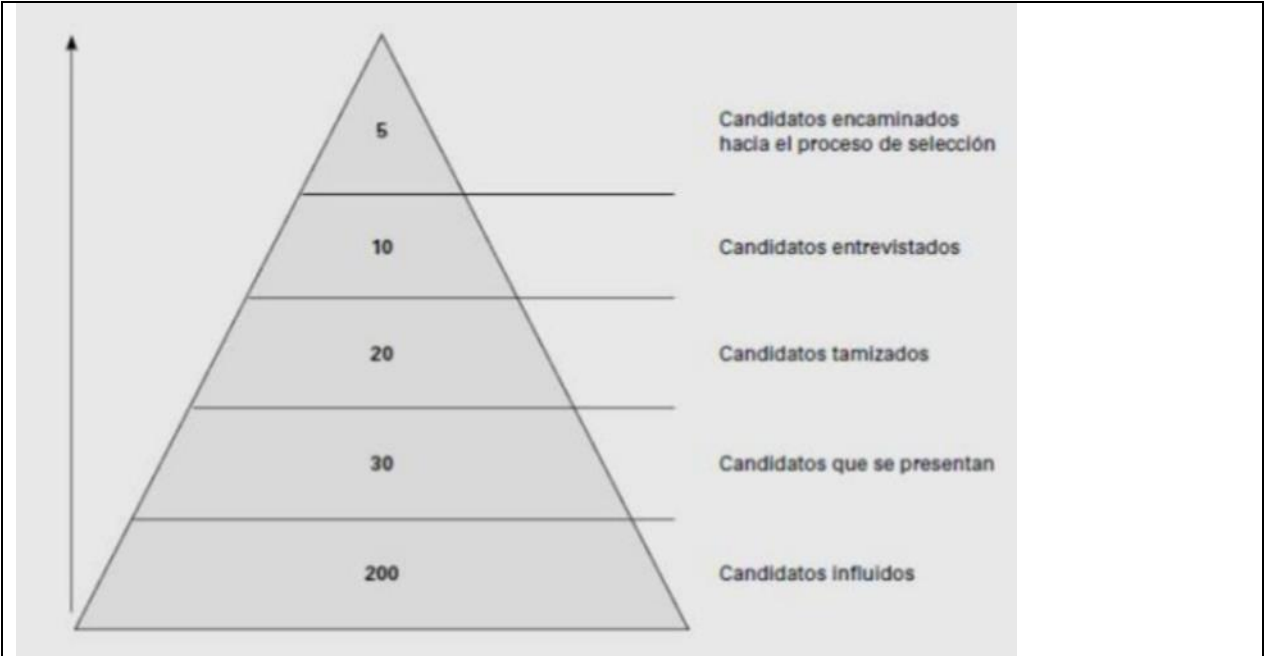
Para Simon L; Jackson, Susan y Otros “El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir” [26]. Por eso la planificación de recursos humanos como el análisis de los puestos de trabajo determina un reclutamiento exitoso. Además se debe tener en cuenta que con un buen reclutamiento se obtiene un número significativo de candidatos que cumplen con las exigencias del cargo, aumentando la tasa de éxito del proceso de selección.

5.3.1.1 Tipos de reclutamiento

- Reclutamiento interno: Este reclutamiento busca ocupar un cargo disponible con personal ya vinculado a la organización, generando oportunidades de crecimiento profesional, aspiraciones salariales y técnicas de motivación que beneficien a los empleados.
- Reclutamiento externo: “El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el MRH (Mercado de recursos humanos), fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.” [20]
- Avisos en periódicos y revistas especializadas.
- Agencias de reclutamiento las cuales pueden ser privadas o sin ánimo de lucro, y deben tener la descripción exacta del cargo y las exigencias que la organización disponga.
- Contactos con escuelas universidades
- Internet
- Publicidad

5.3.1.2 Evaluación de resultados de reclutamiento

Tabla 2



Fuente: Idalberto Chiavenato 2002 [20]

5.3.2 Selección

“Es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen” [20]. Por consiguiente la selección permite que las organizaciones escojan el personal más idóneo para el cargo, pero a su vez las personas pueden elegir la empresa donde quieren empezar a laborar, convirtiéndose en una selección recíproca.

Las organizaciones deben de tener una descripción de la vacante disponible, con los requisitos que debe de cumplir el aspirante, para llevar a cabo esta selección se pueden utilizar técnicas descritas por diferentes autores como entrevistas, solicitudes, verificación de antecedentes y cartas de recomendación. Lo anterior con el fin de encontrar el aspirante que cumpla con las exigencias de la empresa y con las necesidades del cargo.

Según Chiavenato dependiendo de la situación administrativa de la organización se pueden generar 3 modelos de selección:

- Modelo de admisión forzosa: el candidato que se escoge para el proceso de selección no se puede rechazar debe de ser admitido.
- Modelo de selección: en este modelo hay varios candidatos, y se tiene encuesta la descripción del cargo y sus exigencias. Se puede admitir o rechazar a los

aspirantes.

- Modelo de clasificación: existen varios candidatos y varias ofertas laborales, se clasifican según las exigencias del cargo, y solo habrá un candidato elegido.

5.3.2.1 Selección como responsabilidad de línea y función de staff

Tabla 3

Responsabilidad de línea	Función de staff
<ul style="list-style-type: none">• Decidir respecto de cubrir el cargo vacante mediante la emisión de la solicitud de empleado (SE)• Decidir respecto de las características básicas de los candidatos• Entrevistar a los candidatos• Evaluar y comparar a los candidatos mediante los resultados de las entrevistas y las demás técnicas de selección• Decidir respecto de la aprobación y el rechazo de los candidatos• Escoger el candidato final al cargo	<ul style="list-style-type: none">• Verificar el archivo de candidatos y ejecutar el proceso de reclutamiento• Realizar las entrevistas de selección de los candidatos que se presentan• Desarrollar técnicas de selección mas adecuadas• Preparar y entrenar a los gerentes en las técnicas para entrevistar candidatos• Aplicar pruebas psicométrias o de personalidad, si es necesario• Asesorar a los gerentes en el proceso de selección, si es necesario

Fuente: *Idalberto Chiavenato 2002. [20]*

5.3.3 Vinculación

El proceso de vinculación hace referencia al ingreso del empleado a la organización, lo cual incluye la vinculación a todos los componentes exigidos por la ley, evaluando aspectos como el tipo de contrato y la remuneración. En esta proceso de vinculación el aspirante al cargo acepta o no las condiciones laborales expuesta por la empresa, y es de libre elección emprender un camino laboral.

5.3.3.1 Actividades del proceso de vinculación:

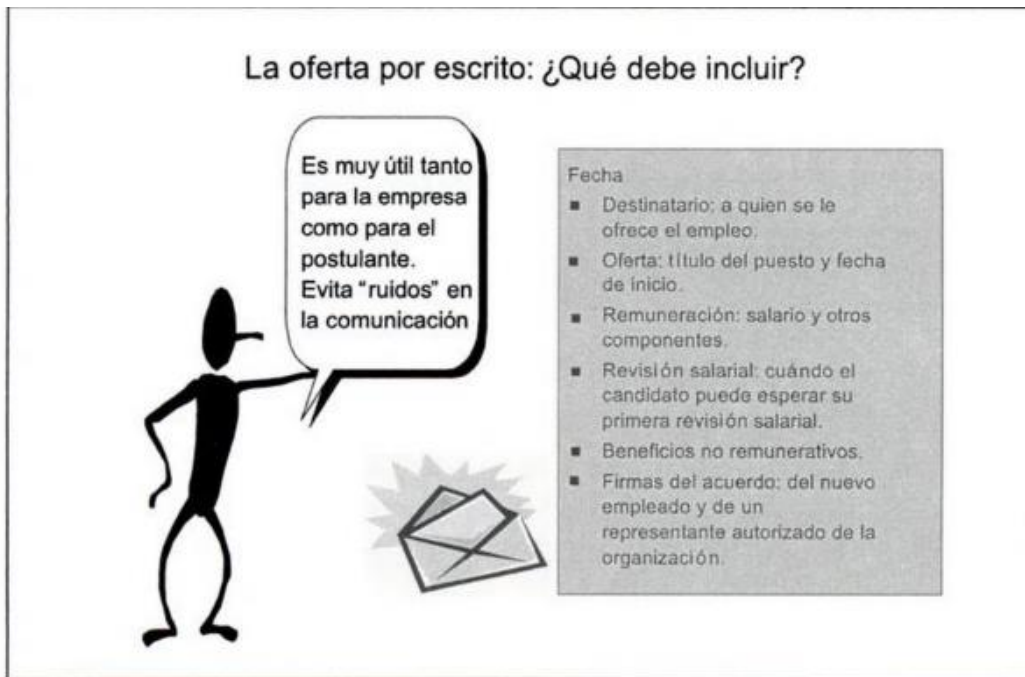
- Aplicar el proceso administrativo en la vinculación de los candidatos de acuerdo con la normatividad vigente y las políticas de la organización.
- Acordar las condiciones de contratación del nuevo trabajador teniendo en cuenta la legislación vigente y las políticas organizacionales
- Administrar los documentos de la vinculación laboral y los de seguridad social de acuerdo con los parámetros de la seguridad y operación.

- Suministrar al nuevo trabajador la información pertinente teniendo en cuenta el protocolo, la normatividad vigente y las políticas de la organización. [27]

5.3.3.2 Contrato de trabajo

“Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.” [27]

Figura 2



Fuente: Selección por competencias

5.3.4 Inducción

La inducción es el proceso mediante el cual la organización da a conocer al nuevo personal todas las funciones del cargo a desempeñar, además de los deberes y derechos que tienen como empleados. Las inducciones deben de tener un registro escrito y firmado por el empleado como constancia, con el fin de evitar futuros problema, de esta manera se evitan cuestionamientos y se garantiza una acción de responsabilidad con el nuevo empleado. La gestión del talento humano se encarga

que el empleado comprenda las actividades que va a desarrollar además se expone todo el tema organizacional de empresa, las políticas de calidad que la rige y demás áreas que la conforman

5.3.4.1 Tipos de inducción

Inducción General. Incluye Información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización. [28].

Actividades facilitadoras:

- Entrevista con el Gerente y Coordinador Administrativo
- Dar a conocer la estructura organizacional (organigrama) general, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa.
- Información sobre los servicios que ofrece la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Información sobre aspectos relativos a horarios de trabajo, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros.
- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- Información sobre vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, salidas de emergencia.
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial. [28]

Inducción Específica. (Entrenamiento). Orientación al empleado o contratista sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar. Explicación más detallada a continuación.

5.3.5 Entrenamiento

Según Chiavenato, 2002 el entrenamiento significa “Alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella.”[20] El entrenamiento es el proceso mediante el cual el área de talento humano selecciona la persona encargada de acompañar al empleado durante todo el proceso de entrenamiento y se hace la disposición de recursos necesarios. Con el entrenamiento se pretende buscar el mejoramiento del área de trabajo, obteniendo resultados satisfactorios al desempeñar las funciones de manera eficiente, generando mayor calidad y productividad en el servicio.

Actividades facilitadoras

- Entrevista con el jefe inmediato.
- Presentación del manual de Funciones y entrega de Funciones del cargo desempeñado
- Entrega de distintivo dentro de la empresa
- Tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: Estructura (organigrama) y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Presentación de equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. Hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- Incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El manual de Procesos y procedimientos para el cargo a desarrollar.
- El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa.
- Los estándares o normas de seguridad por oficio
- Derechos y deberes del empleado y los usuarios
- Actividad Colectiva de Inducción con evaluación y seguimiento. [28]

5.3.6 Evaluación de desempeño

“Las empresas tienen la necesidad de evaluar el desempeño humano puesto que son las personas quien le da vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional” [20]. La evaluación de desempeño es útil para saber cómo se está desarrollando el personal en el cargo correspondiente, y de ser necesario realizar retroalimentación de las funciones con el fin de mejorar su desempeño. Es importante mencionar que no solo es una evaluación de conocimientos, esta también incluye evaluación de habilidades y actitudes que van a proporcionar un beneficio no solo para la empresa sino a nivel personal.

La evaluación del desempeño puede ser realizada por:

- Evaluación por parte de los superiores ya que es el jefe inmediato del empleado la persona que más conoce su rendimiento en la empresa.
- Autoevaluación donde el mismo empleado es el que realiza su evaluación de desempeño.
- Evaluación por parte de los iguales en este caso la evaluación se realiza por el mismo grupo de empleados que se encuentran en un mismo nivel.
- Evaluación por parte de los subordinados, los superiores.

- Evaluación por parte de los cliente
- Evaluación 360: “La calidad de los servicios depende de los empleados” Chiavenato menciona que las empresas de hoy en día adoptan diferentes prácticas para administrar los servicios con excelencia. Entre ellas está la evaluación 360° también conocida como evaluación integral. La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos.

5.3.5.1. Métodos de evaluación de desempeño

Métodos tradicionales: estos métodos según algunos autores son rutinarios, repetitivos y consideran la evaluación como un fin y no como un medio [20]

- Escalas graficas
- Selección forzada
- Investigación de campo
- Incidentes críticos
- Lista de verificación

Métodos modernos: son métodos nuevos que involucran al personal de manera más autónoma como autoevaluaciones de desempeño, autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propio plan de mejora.

- Evaluación participativa por objetivos.

5.3.6 Capacitación

Las capacitaciones son procesos que adoptan las empresas para mejorar el aspecto profesional de los empleados, generando talento humano más capacitado lo cual garantiza una mejor productividad y desempeño laboral.

Las capacitaciones son importantes porque actualizan al personal sobre los nuevos avances tecnológicos que ofrece el mundo moderno y los nuevos estudios y procesos que ayudan a mejorar la productividad de una empresa. En la actualidad las empresas optan por capaciar al personal con el fin de obtener un beneficio, pero a su vez aportan al crecimiento profesional del empleado, dando un mejor estatus y reconocimiento. El área de talento humano por medio de las capacitaciones y los entrenamientos busca mejorar la eficiencia de los empleados y la productividad de la organización, por otro lado la competencia laboral cada vez es más competitiva y exigente.

5.3.6.1 Tipos de capacitación

- Capacitación en el puesto de trabajo: el empleado aprende desempeñando el puesto y realizando la tarea asignada, acompañado por una persona de mayor jerarquía y conocimiento que lo oriente, corrija y evalúe.
- Capacitación Grupal (Instrucción programada): “Facilita la enseñanza de habilidades programadas y se tienen en cuenta conocimientos, habilidades y destrezas comunes a desarrollar”. [28]

5.4. SITUACION GEOGRAFICA

Caldas está conformada por 27 municipios, 22 corregimientos, 142 inspecciones de policía y 95 caseríos, 6 subregiones. La capital del departamento es el municipio de Manizales, que es el único municipio que se encuentra en la categoría 1 a. De acuerdo con la información del censo DANE 2005, proyección 2010, Manizales concentra el 39% de la población del departamento y los 4 municipios aledaños que conforman la región Centro Sur, agrupan el 16% de los habitantes, mientras en segundo orden se encuentra el Magdalena Caldense con 13%. [29]

Caldas cuenta con 209 Instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS), de las cuales 29 son públicas y 180 privadas. La red pública hospitalaria está conformado por un hospital de alta complejidad ubicado en la capital del departamento, 4 hospitales de mediana complejidad ubicados en Riosucio, Chinchiná, Salamina y La Dorada y 24 hospitales de baja complejidad ubicados en Aguadas, Anserma, Aránzazu, Belalcázar, La Dorada, Filadelfia, La Merced, Manizales, Manzanares, Marmato, Marquetalia, Marulanda, Neira, Norcasia, Pacora, Pensilvania, Risaralda, Salamina, Samaná, San José, Supía, Victoria, Villamaría y Viterbo. [29]

5.4.1. Ubicación institucional

La institución donde se desarrolla este proyecto fue fundada por las Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen, es una institución prestadora de servicios integrales de salud, hasta el tercer nivel de complejidad, de carácter privado, sin ánimo de lucro, fundamentada en principios humanos y cristianos y en el carisma de Marie Poussepin. Esta ubicada en el Departamento de Caldas, en la Ciudad de Manizales en la avenida Santander, cuenta con 9 servicios entre ellos esta: ELECTROFISIOLOGÍA, CARDIOLOGÍA, GASTROENTEROLOGÍA, NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA, MICROBIOLOGÍA, APOYO DIAGNOSTICO Y

TERAPÉUTICO, UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVO, HOSPITALIZACIÓN, TRAUMATOLOGÍA ORTOPÉDICA.

5.5 MARCO LEGAL

A continuación se relaciona la normativa que regula el área de gestión del talento humano según la ley colombiana, de esta manera la IPS de tercer nivel de complejidad puede relacionar su gestión, y actualizar sus normas o reglamento de acuerdo a su razón social y la normativa que le exija la ley.

Bienestar e Incentivos	Constitución Política de Colombia	Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.
Comité de Ética	Constitución Política de Colombia	Derechos garantías y deberes
Salarios y nominas	Ley 6 de 1945	Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre convenciones de trabajo, asociaciones profesionales, conflictos colectivos y jurisdicción especial de trabajo. Reglamentos internos, horarios laborales y prestaciones sociales

Salarios y nominas	Ley 65 1946	Por la cual se modifican las disposiciones sobre cesantía y jubilación y se dictan otras
Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Ley 9 1979	Por la cual se dictan medidas sanitarias, sobre protección del medio ambiente laboral, y de la presencia de agentes físicos, químicos, biológicos, saneamiento básico, sustancias peligrosas, máquinas, equipos y herramientas, E.P.P. y la organización de la Salud Ocupacional en las empresas
Comité de Convivencia.	Ley 1010 2006	Por la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo
Plan Institucional de Capacitación	Decreto 1227 2005	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1567 de 1998
Por la cual se crea el código sustantivo del trabajo .	DECRETOS LEY 2663 Y 3743 DE 1950, Modification ley 1468 de 2011	Su finalidad primordial es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social
Por la cual se dictan disposiciones sobre el talento humano en salud	LEY 1164 DEL 2007	Tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación,

		formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del talento humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos
Modificación al sistema de Riesgos laborales	Ley_1562_de_2012	Modificación al sistema de Riesgos laborales, afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales de las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios
Auxilio de transporte	Decreto 2739 del 28 de diciembre de 2012	
Salario mínimo legal vigente		

Fuente: Identificación de requisitos legales y/o normativos identificación del requisito. Instituto para la economía social. [30]

6. METODOLOGÍA

6.1. ENFOQUE: MIXTO (CUANTITATIVO Y CUALITATIVO)

Tanto el enfoque cuantitativo como cualitativo han realizado un aporte importante en los avances del conocimiento y en los procesos de investigación, aportando diferentes enfoques al estudio de un fenómeno en particular. El enfoque cuantitativo es más general y amplio con los resultados y permitió la comparación con otras investigaciones. Y el enfoque cualitativo le proporciona a la investigación un sentido más profundo a los datos, una mejor interpretación y análisis. “Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la

recolección y el análisis de los datos”. [31]

6.2. TIPO DE ESTUDIO: DESCRIPTIVO TRANSVERSAL

La presente investigación se demarcó dentro de esta característica ya que se basó en la caracterización del área de gestión del talento humano en IPS de tercer nivel de complejidad de la ciudad de Manizales donde se pretendió definir las características y condiciones específicas del área de gestión del talento humano. Los instrumentos utilizados para la investigación fueron la encuesta, entrevista al coordinador de talento humano y una lista de chequeo. Estos instrumentos fueron las fuentes para la recolección de datos que facilitó la obtención de resultados. Y es de método transversal porque la recolección de datos fue en un único momento.

6.3. POBLACIÓN:

La IPS en estudio estuvo constituida por 208 personas distribuidas de la siguiente manera: Parte administrativa 66, parte asistencial 120 empleados y servicios generales 19.

6.4. MUESTRA:

El tipo de la muestra fue por conveniencia y es no probabilística puesto que se seleccionó el personal que va hacer parte de la investigación, la muestra se obtuvo por medio de una encuesta aplicada a 8 empleados de la IPS que pertenecen a: la coordinación de gestión del talento humano y el departamento de gestión del talento humano área de enfermería, Directora administrativa, director científico y los líderes de cada área que tienen personal a su cargo. El estudio se desarrolló en un periodo de tiempo de 10 meses, consto de diferentes actividades descritas más adelante en el cronograma.

Tabla 4

Director médico científico	Encuesta
Área de gestión del talento humano	Encuesta Lista de chequeo Entrevista
Departamento de enfermería	Encuesta

Gestión ambiental y de infraestructura.	Encuesta
Laboratorio clínico	Encuesta
Área contable	Encuesta
Sistemas	Encuesta
Área de farmacia	Encuesta

Fuente: Elaboración propia.

El instrumento se aplicó a los empleados que su vinculación sea mayor a 1 año en los cargos de líderes o coordinadores de área. Siendo el criterio de exclusión aquellos empleados que lleven menos de un año en la IPS que no cumplan con el cargo de líderes o coordinadores de área con personal a cargo. Se analizarán los datos mediante programas informáticos que permitan la recolección y el correcto análisis de los mismos.

6.5. INSTRUMENTO:

Se utilizó una encuesta, una lista de chequeo aplicada al área de gestión del talento humano y una entrevista al coordinador del área de gestión del talento humano, diseñada por la universidad Nacional y la universidad de Manizales aplicada a las instituciones de salud del sector privado y público.

REVISIÓN DOCUMENTAL: Para analizar los manuales de procesos y procedimientos, políticas de gestión del talento humano, lineamientos, funciones y perfiles de talento humano.

ENCUESTA a líderes de otras áreas y al líder de GTH, para identificar las prácticas o funciones que desarrolla el área de GTH en la institución.

ENTREVISTA a un líder de gestión de talento humano con el fin de conocer las funciones, prácticas, proyección y nivel de autonomía, relación con otras dependencias de la organización y gestión del área de GTH.

6.5.1 Aplicación del instrumento

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

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

En cuanto a la encuesta, se realizó a 8 coordinadores de cada área, consto de 27 preguntas para evaluar las funciones del área del talento humano clasificadas así:

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

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

6.5.2. Análisis de la información

Las encuestas se tabularon en un documento de Excel, se realizó una tabla por cada pregunta y se consignaron las respuestas de los 8 participantes, posteriormente se sacó un porcentaje de acuerdo a las respuestas obtenidas, se realizó por cada cuadro

una gráfica donde se describe los porcentajes obtenidos para mejor comprensión y análisis.

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

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

Para la ejecución del proyecto se utilizó un formato donde se solicitó la autorización para realizar el estudio el cual fue dirigido al área de dirección de la institución seleccionada con copia al área de gestión del talento humano. En el formato esta explícito el objetivo principal de la investigación y los impactos positivos que va a generar el desarrollo del proyecto para la empresa, fortaleciendo el área de gestión del talento humano.

También se generó una autorización para realizar la encuesta en la institución con el fin de obtener la aprobación para distribuir entre el personal de la empresa el cuestionario, el cual tiene como finalidad obtener información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación. Este consentimiento informado se tomó de la universidad Autónoma de Manizales facultad de la salud para el grupo de investigación. Anexo al final del texto.

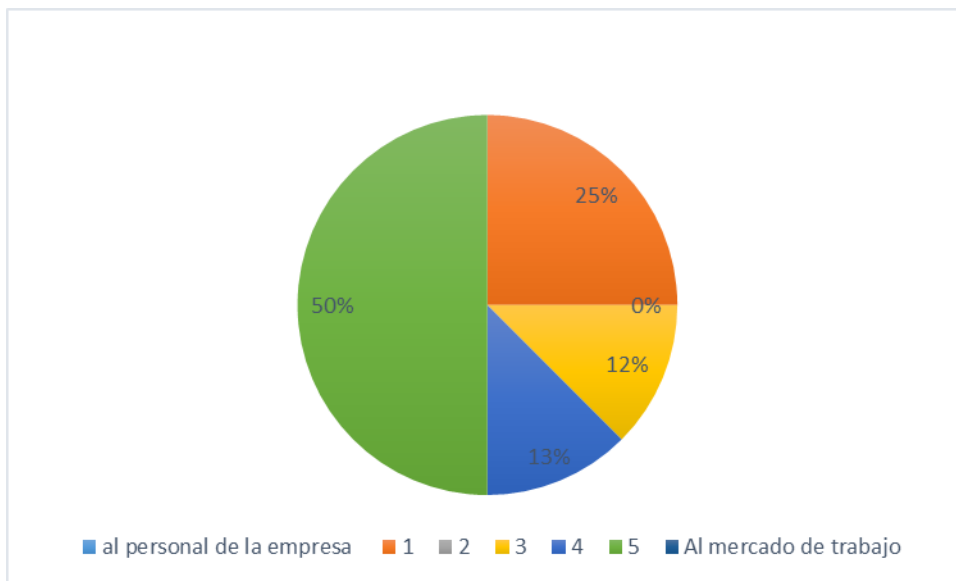
Investigación fundamentada en la “Resolución número 8430 DE 1993, artículo 11” [32], clasificada como una investigación sin riesgo que no compromete la seguridad ni la vida de las personas, es una actividad académica con principios éticos, valores y obligaciones que mantiene la confidencialidad de la información proporcionada por la entidad objeto de estudio.

7. RESULTADOS O DISCUSIÓN

A continuación se relacionan los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados en la IPS de tercer nivel de complejidad de la ciudad de Manizales. En donde se evaluaron los procesos de gestión del área de talento humano, con el fin de determinar si la entidad cuenta con una estructura organizacional definida, en donde estén implementado los procesos administrativos, los modelos de gestión y las funciones del área, de igual manera verificar que todo lo anterior esté debidamente documentado.

7.1 SELECCIÓN DEL PERSONAL / RECLUTAMIENTO

Grafico 2: Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante preferiblemente se ofrece

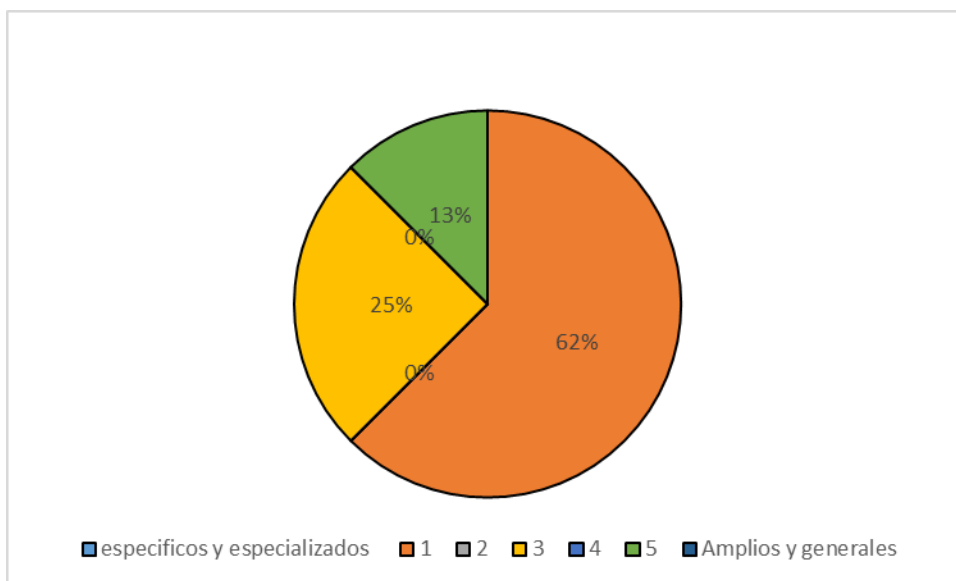


Fuente: *Elaboración propia*

Análisis: En la etapa de selección de personal y reclutamiento, en las encuestas realizadas se observa que el 50% de los encuestados consideran que la entidad tiene en cuenta a el mercado de trabajo como primera opción para cubrir una vacante y el 25% consideran que la entidad primero tiene en cuenta al personal de la empresa, según estos resultados, en la entidad la opción de crecimiento profesional y por consiguiente ascensos laborales depende de los requerimientos de la vacante además se debe de tener en cuenta que se trata de una entidad con un

porcentaje alto de personal asistencial.

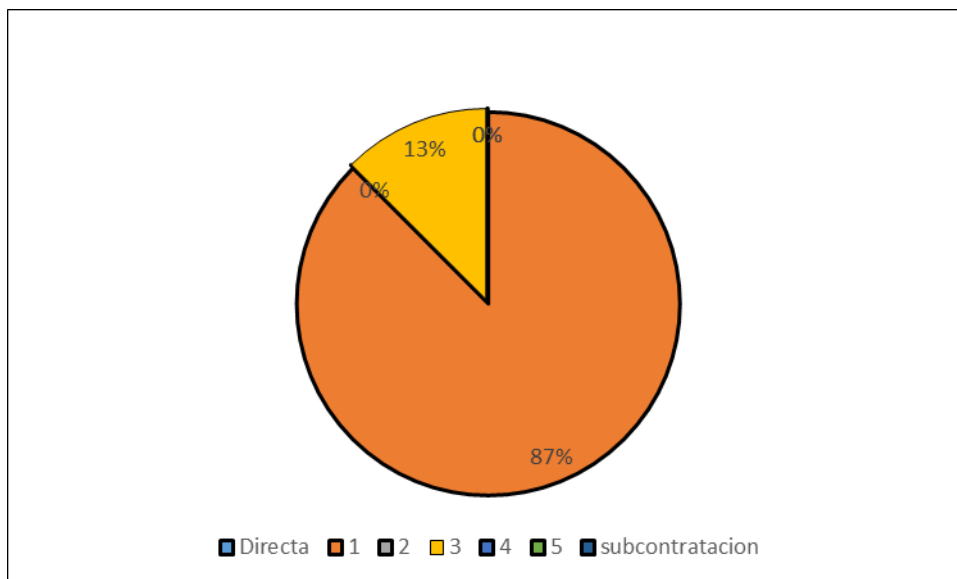
Grafico 3: Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades



Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis: En cuanto al perfil que debe de tener el aspirante, el 62% de los encuestados describe que la entidad prefiere perfiles con conocimientos específicos y especializados, considerando que es mejor tener personal nuevo que tenga bases o fundamentos teóricos-prácticos que le ayuden a adaptarse mejor al ambiente laboral. El 25% considera que el perfil profesional puede ser tener los dos tipos de conocimiento tanto específicos y especializados como amplios y generales, puesto que el saber se puede ir adquiriendo con el tiempo y la experiencia

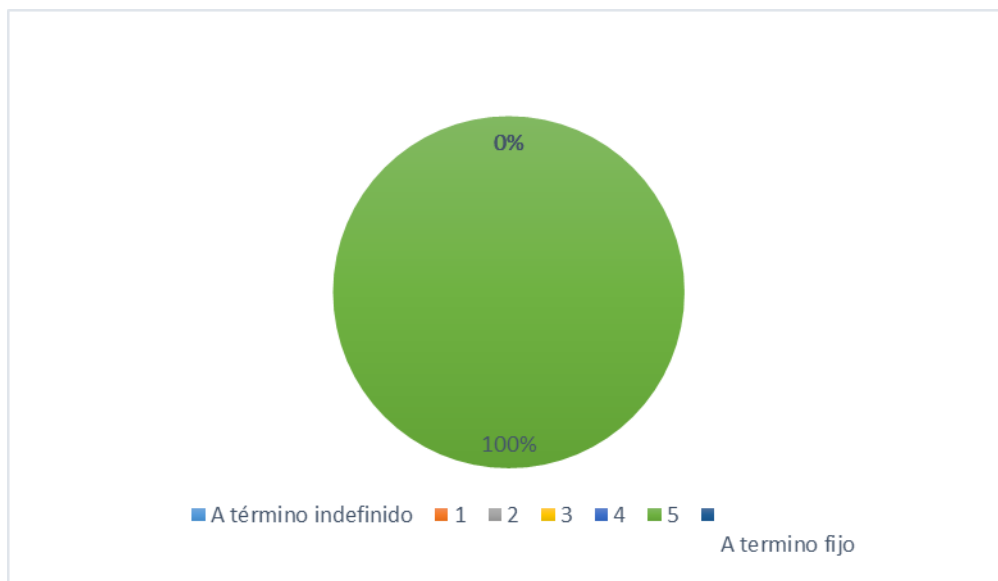
Grafico 4: El tipo de vinculación preferido por la empresa es:



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: Con respecto al tipo de contratación el 87% de los encuestados dicen que la empresa prefiere vinculación directa, y a término fijo por 1 año, puesto que la entidad con este tipo de contratación puede tomar acciones en caso de que el desempeño laboral del personal vinculado no sea el mejor, dando por terminado su contrato y desligándose de responsabilidades legales entre otras. El 13% describe que la empresa considera la opción directa y por subcontratación puesto que los médicos especialistas que laboran en la entidad son contratistas, además de otras áreas como servicios generales, imágenes diagnosticas entre otras.

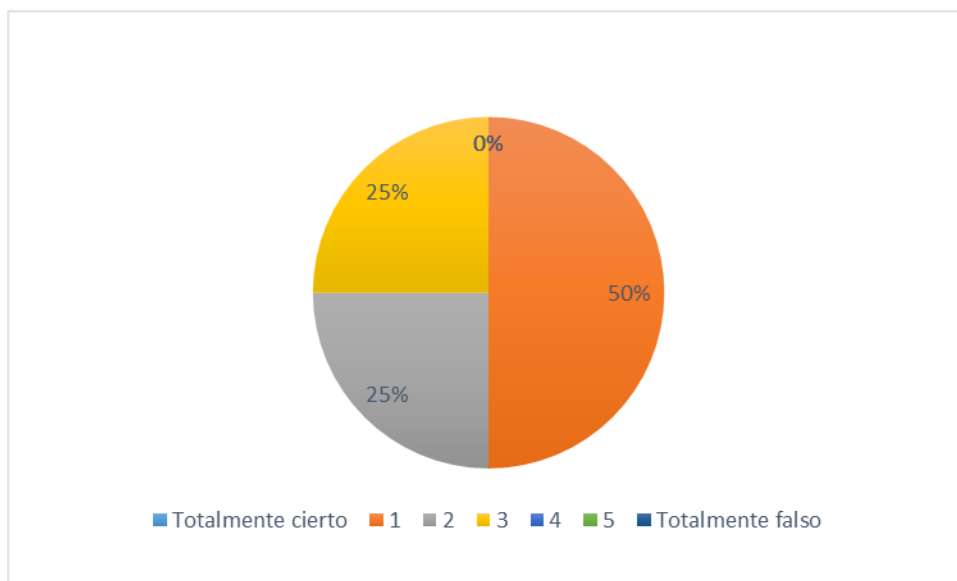
Grafico 5: La empresa prefiere contratos



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El tipo de contrato que prefiere la entidad es a término fijo con un 100%, lo que indica que la empresa se está acogiendo a la nueva normativa colombiana, especialmente para las nuevas vinculaciones las cuales son empleados sin experiencia que los contratan bajo este nueva modalidad, pero sin excluir a los demás empleados de la entidad los cuales presentan en su mayoría contratos a término fijo.

Grafico 6: El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente



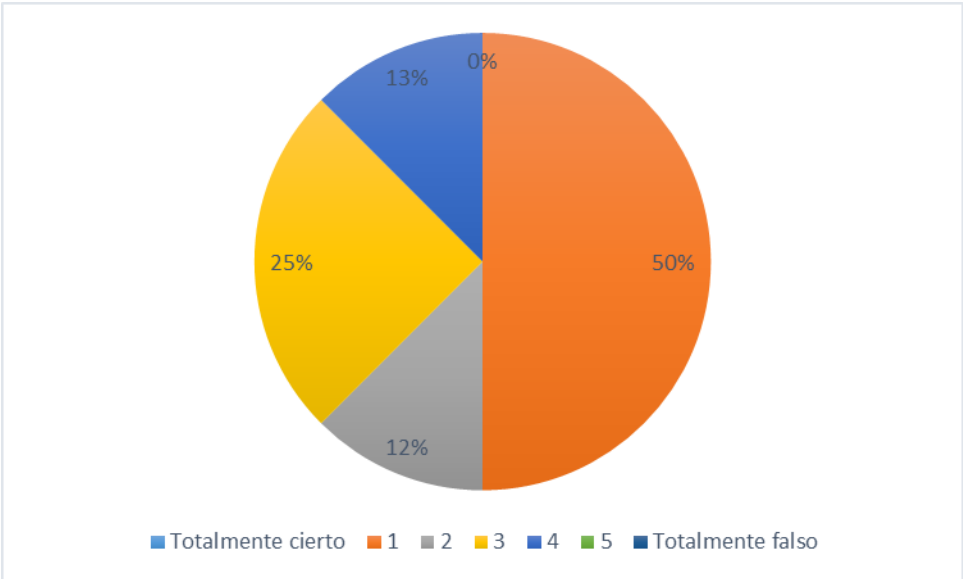
Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS

El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente, en esta pregunta el 50% de los encuestados mencionan que es totalmente cierto, lo que refleja un adecuado ambiente laboral, tipo de contratación, profesionalismo y calidad en los servicios que se ofrecen. El 25% de los encuestados consideran que no es del todo cierto, puesto que actualmente se presenta un porcentaje considerado de rotación de personal en el área de facturación, por consiguiente se evidencia la necesidad de claridad en el reclutamiento y acciones de mejora para retener el personal.

7.3 CAPACITACIÓN - ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO:

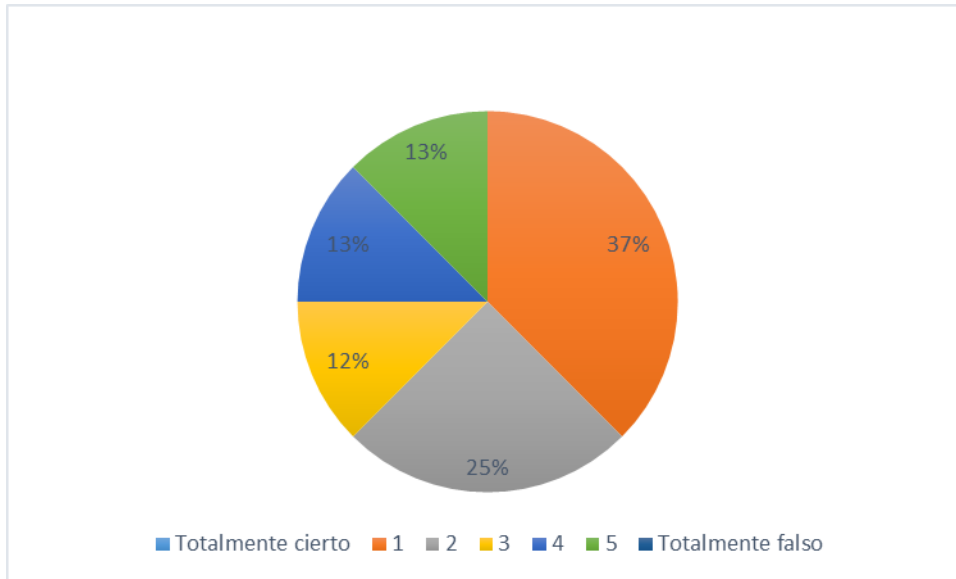
Grafico 7: Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El 50% de los encuestados consideran que los programas de capacitación son planificados con anticipación y según las necesidades futuras, por eso se realiza una evaluación de desempeño para establecer que capacitaciones son necesarias para mejorar el desempeño laboral de los empleados esto coordinado con los líderes de cada área quienes solicitan las capacitaciones de acuerdo a las necesidades, y el 13% no están totalmente de acuerdo, los programas de capacitación no son planificados con anticipación y según las necesidades futuras.

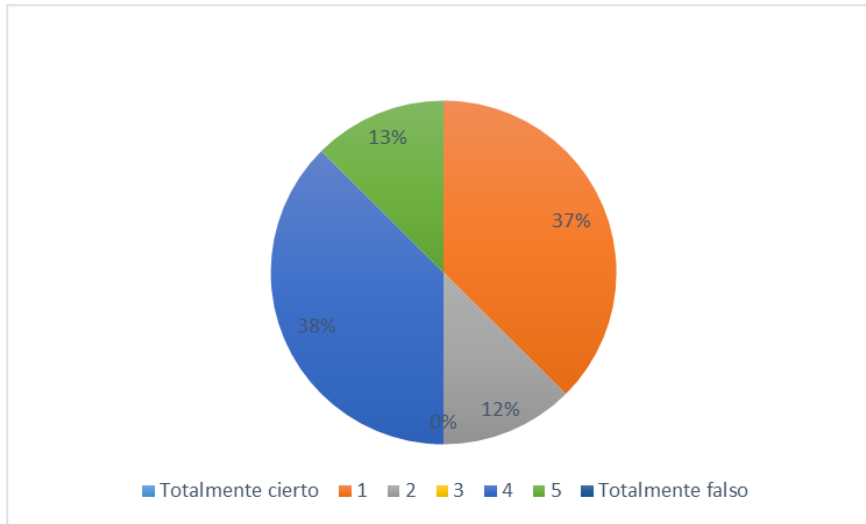
Grafico 8: Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año:



Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis: El 37% de los participantes mencionan que cuentan con altas posibilidades de capacitación cada año, el 25% de los encuestados mencionan que no es totalmente cierto la posibilidad de capacitación cada año, puesto que solo se realizan las capacitaciones si existe la necesidad o si la ley lo exige, o se presenta un nuevo proceso en entidad. El 13% describen que es totalmente falso que los empleados cuenten con altas posibilidades de capacitación cada año.

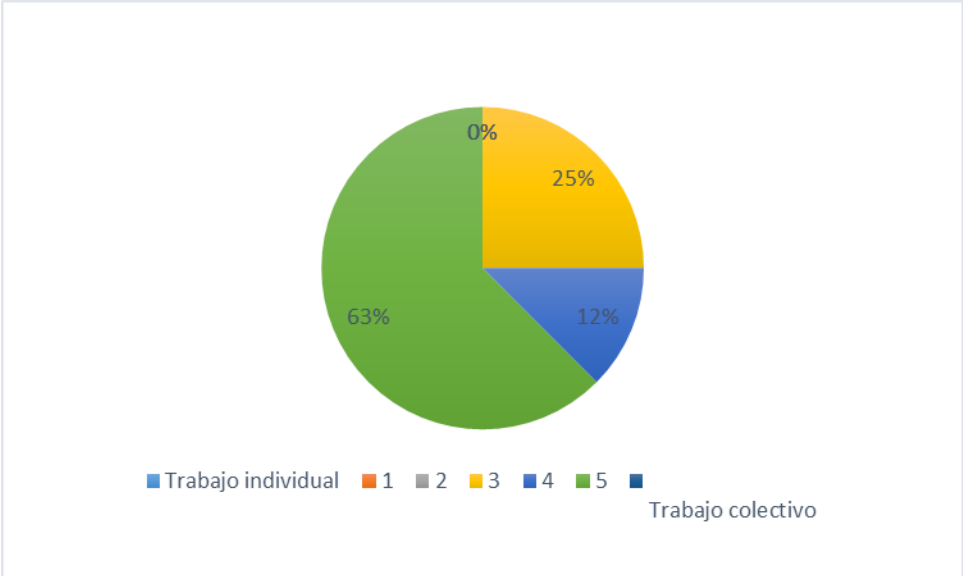
Grafico 9: Los programas de capacitación se orientan preferiblemente a lograr un aumento en la productividad



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: En cuanto si los programas de capacitación se orientan preferiblemente a lograr un aumento en la productividad el 37% menciona que es totalmente cierto, y el 13% menciona que esta afirmación es totalmente falsa, pues las capacitaciones no mejoran en su totalidad la productividad, y el 38% mencionan que no es totalmente falso, pero que las capacitaciones en su totalidad no aumentan la productividad.

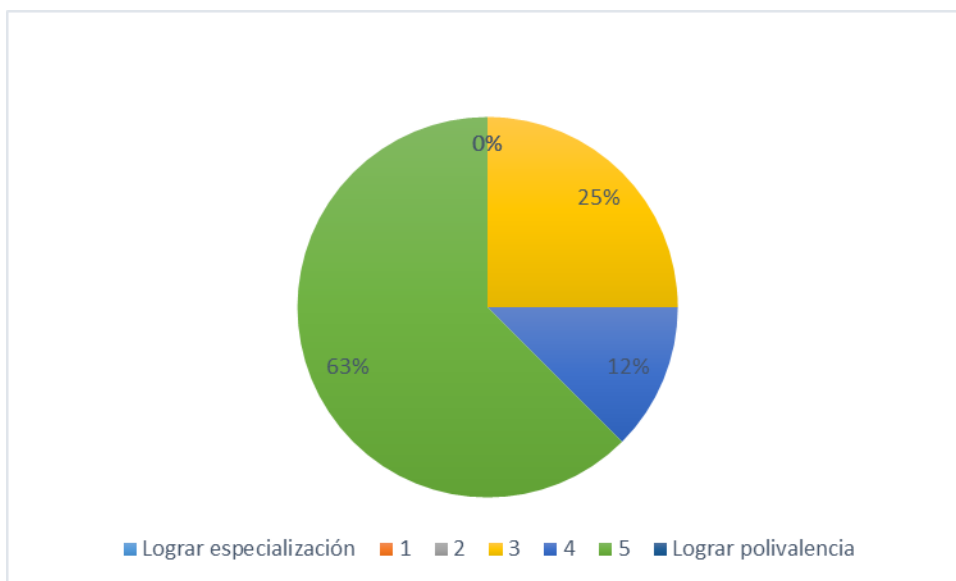
Grafico 10: Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia:



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: Las capacitaciones realizadas en la entidad según los encuetados el 62.5% son dirigidas al trabajo colectivo, y el 25% mencionan que las capacitaciones están enfocadas tanto al trabajo individual como grupal. Lo importante en la entidad es mantener un espacio armónico donde cada empleado pueda desarrollar sus habilidades y destrezas generando así una cultura organizacional. 12% describen que no es totalmente dirigida las capacitaciones al trabajo colectivo que en un porcentaje pequeño están dirigidas al trabajo individual.

Grafico 11: Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:

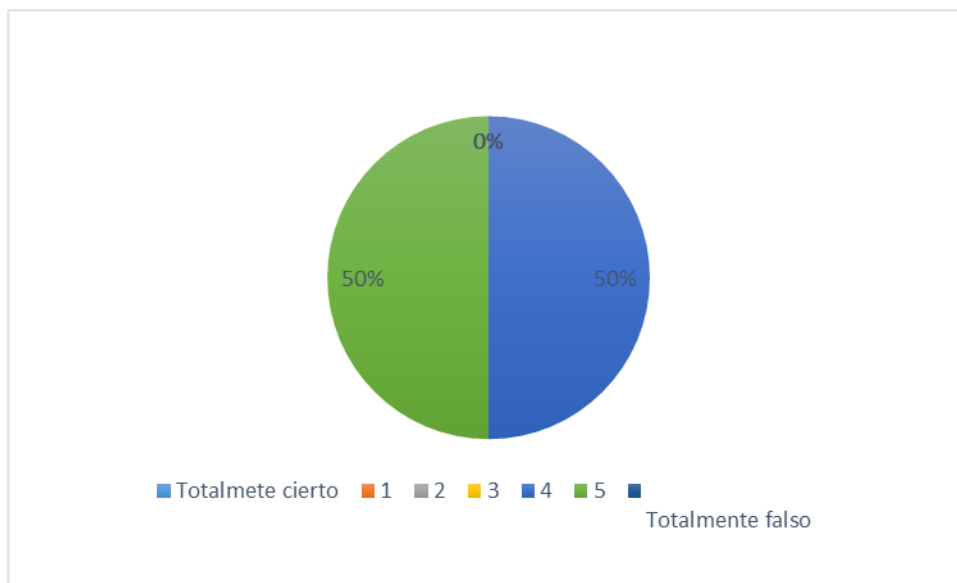


Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis: la entidad prefiere capacitaciones que traten preferiblemente de lograr polivalencia como lo refleja la encuesta con un 63%. Se evidencia en estos porcentajes que la entidad busca mejorar el trabajo en equipo y desarrollar actividades que ayuden a conservar un adecuado clima laboral. El 25% menciona que es de las dos partes tanto especialización como lograr polivalencia.

7.4. EVALUACIÓN DE TALENTOS OPORTUNIDADES DE CARRERA:

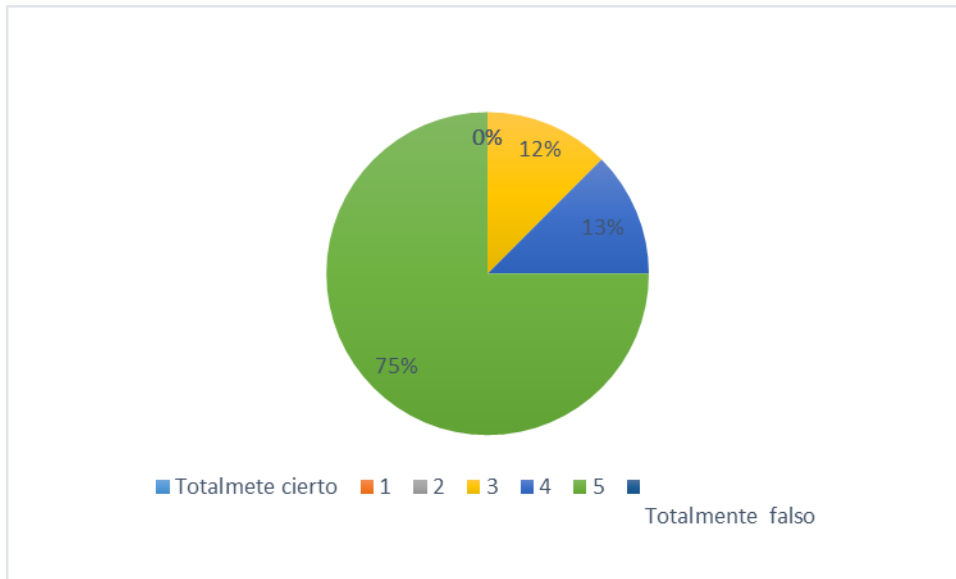
Grafico 12: La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:



Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis: Para el análisis de las oportunidades de carrera, el 50% de los encuestados menciona que la entidad no ofrece planes de carrera para el personal, el otro 50% no están totalmente de acuerdo pero si resaltan la necesidad de crear más oportunidades de crecimiento profesional, lo cual genera talento humano más satisfecho.

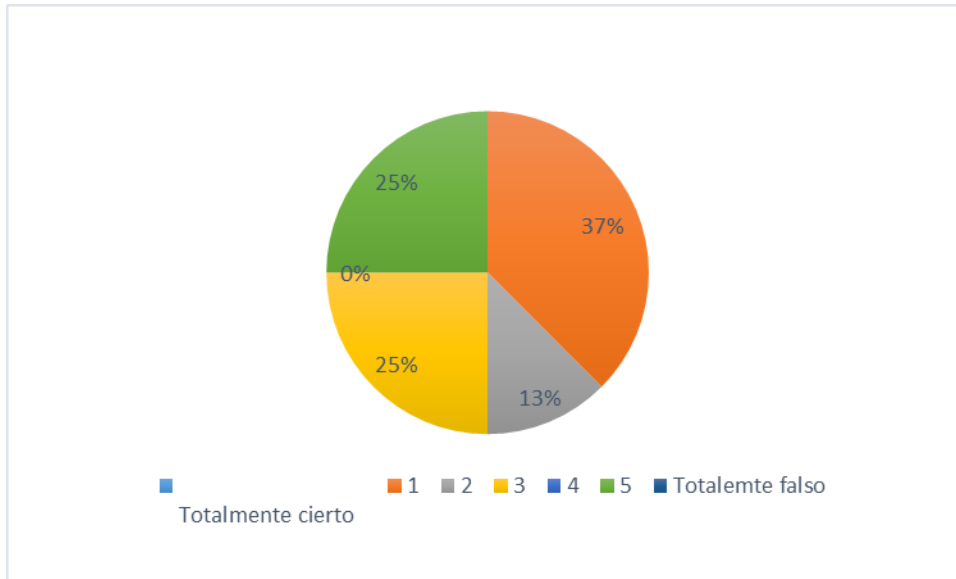
Grafico 13: Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El 75% de los encuestados menciona que es totalmente falso que la entidad ofrece programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción, si los empleados quieren realizar algún estudio deben de buscarlo por su cuenta, y realizarlo en un horario extra laboral. El 12% mencionan que no es totalmente falso que la entidad ofrece programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción, porque en algunas ocasiones se ha visto la eventualidad de aumentar las posibilidades de promoción.

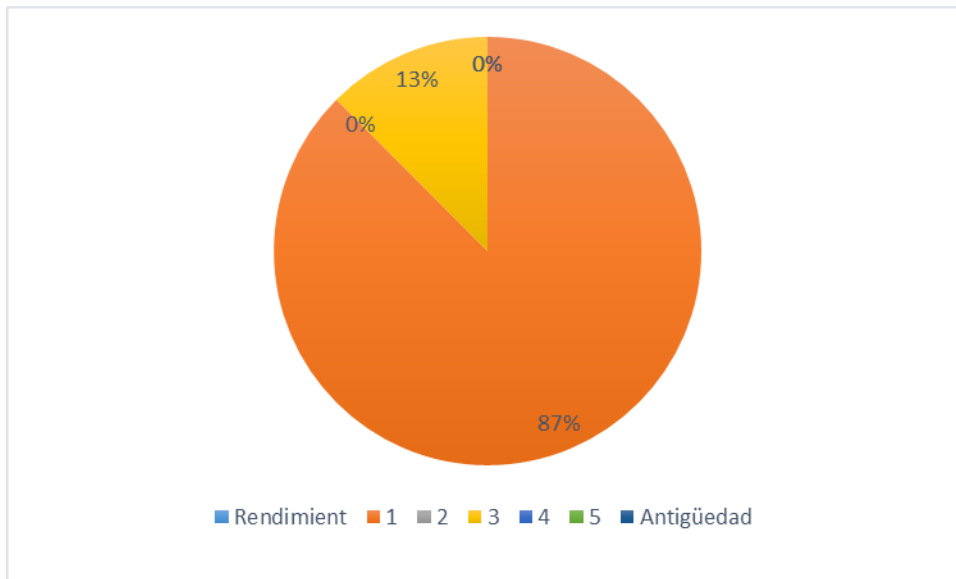
Grafico 14: Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El 37.5% de los encuestados coordinadores de áreas mencionan que tienen conocimiento sobre las aspiraciones de carrera del personal que tienen a cargo pero el 13% describen que no tienen ningún conocimiento, lo que refleja falta de comunicación entre el personal, o por lo contrario personal que no tiene otros objetivos de crecimiento profesional.

Grafico 15 El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:

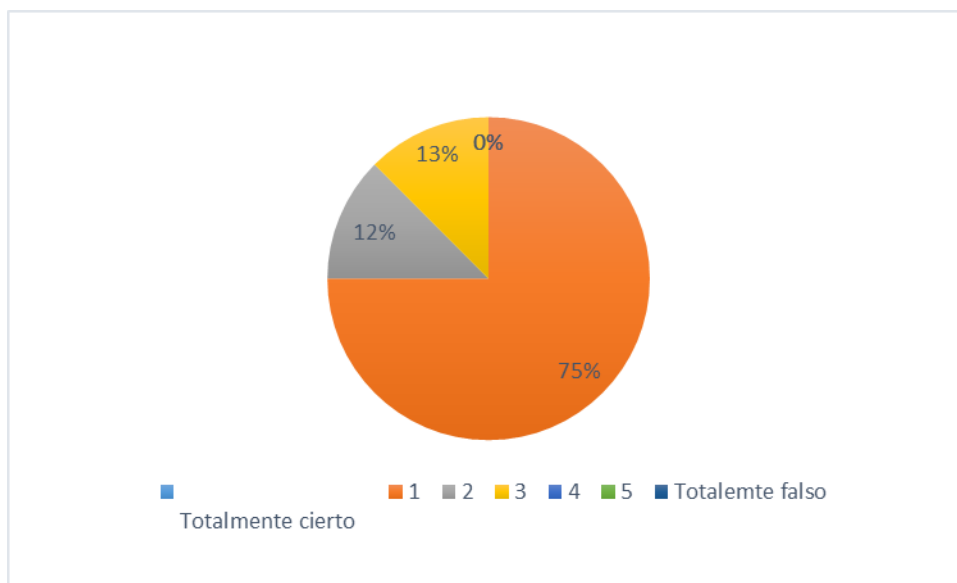


Fuente: Elaboración propia.

Análisis: En cuanto al criterio para decidir las promociones y los movimientos internos del personal el 85.7% de los encuestados describen que la entidad tiene en cuenta el rendimiento, capacidades y habilidades de las personas. Y el 13% menciona que no solo tiene en cuenta lo anterior sino que incluye la antigüedad que tenga el personal en la entidad.

7.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - VALORACIÓN DEL PERSONAL

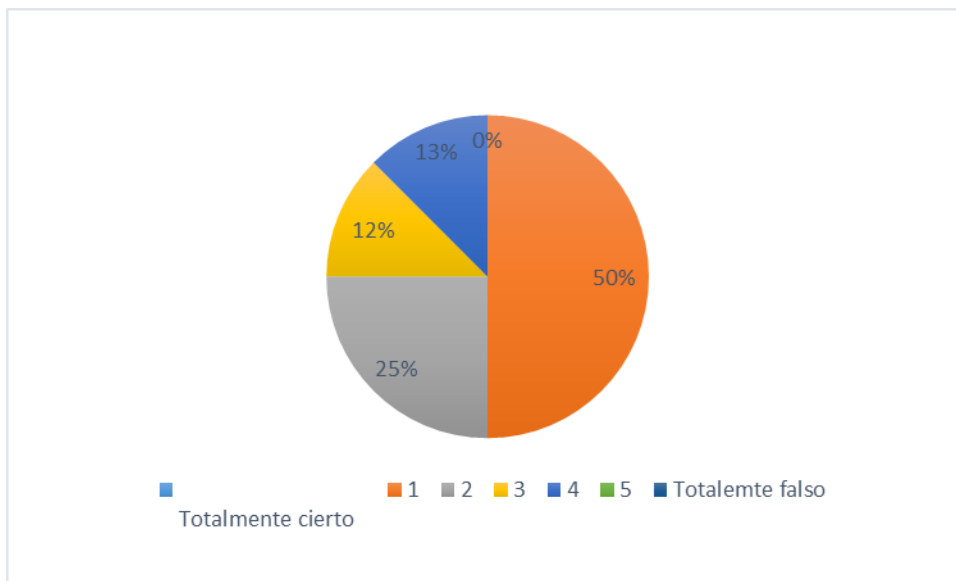
Grafico 16: La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:



Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis: En la evaluación de desempeño y la valoración del personal se observa que el 75% de los encuestados mencionan que la entidad si tiene un sistema de valoración de desempeño, el cual se realiza anualmente, el objetivo es identificar las necesidades y crear aspectos de mejora para cada empleado. El 13% es imparcial tienen conocimiento de la evaluación de desempeño pero no están completamente seguros.

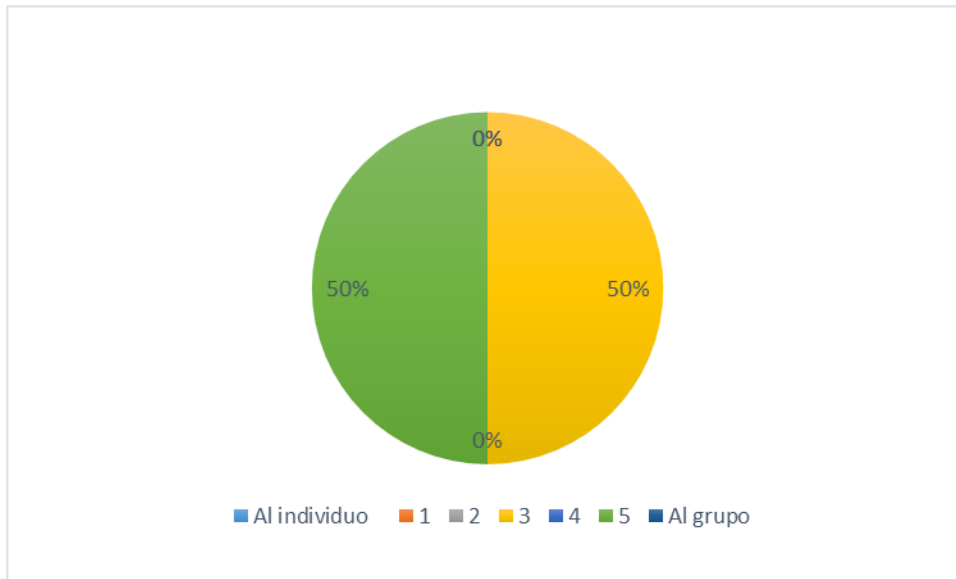
Grafico 17: El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables según el 50% de los encuestados esto es totalmente cierto el 25% no están totalmente de acuerdo y el 13% mencionan que no tienen suficiente claridad si los resultados que se obtienen de la evaluación de desempeño son cuantificables o no.

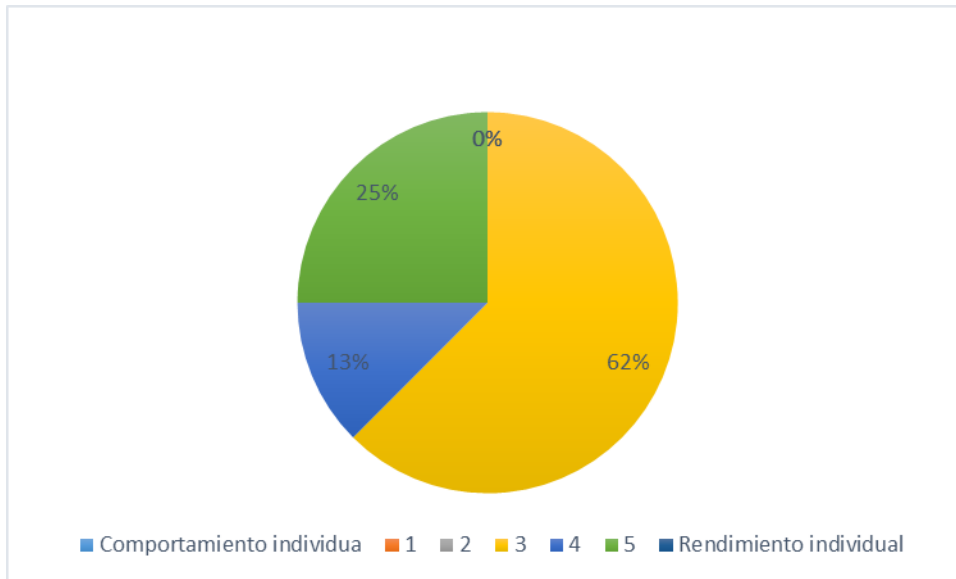
Grafico 18: La evaluación del personal está orientada preferiblemente



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El 50% de los encuestados describe que dichas evaluaciones de desempeño son dirigidas al trabajo en grupo, y el otro 50% menciona que van dirigidas no solo al grupo sino al individuo. Esto refleja que las capacitaciones dependen de las necesidades del personal y es así como se define si una capacitación la requiere un grupo de personas o si es de manera individual.

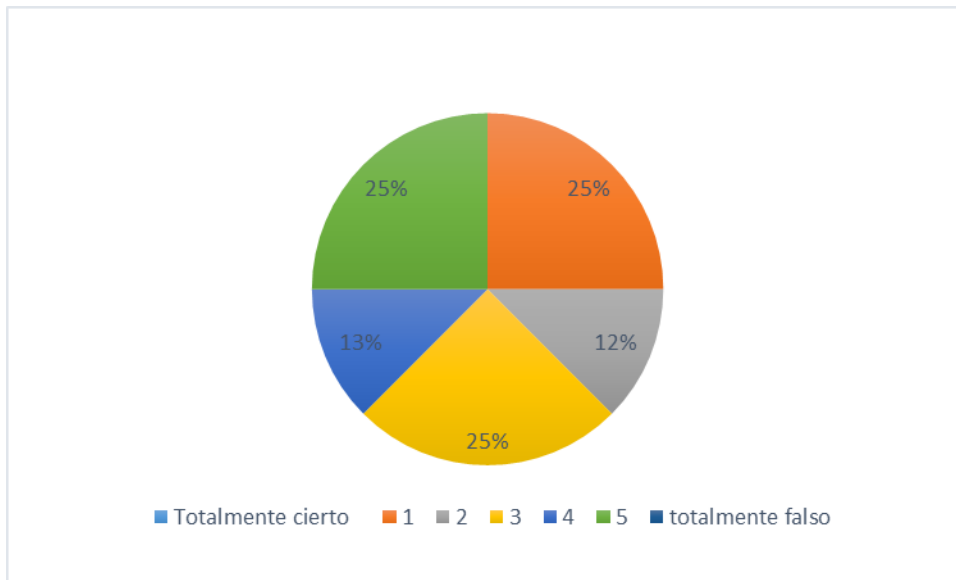
Grafico 19: El criterio predominante de evaluación del desempeño es:



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: En las encuestas se refleja que el 62.5% de los encuestados mencionan que la evaluación de desempeño tiene como criterio predominante el comportamiento individual y el 25% menciona que el criterio va enfocado más al rendimiento individual. Y un 13% que la respuesta es compartida puesto que se vela tanto por el comportamiento como por el rendimiento individual.

Grafico 20: Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:

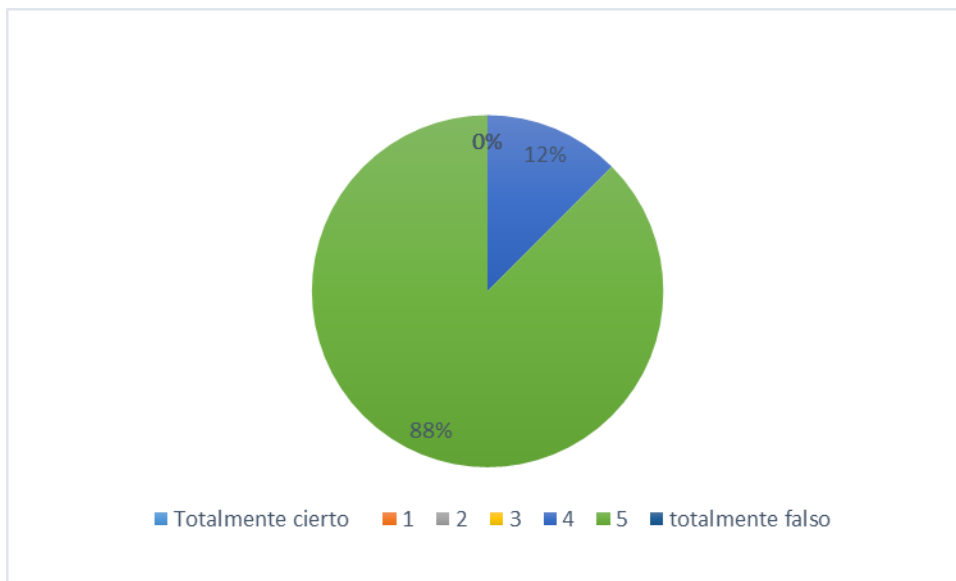


Fuente: Elaboración propia.

Análisis: En cuanto a si los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación el 25% menciona que es totalmente falso y el otro 25% menciona que si es totalmente cierto, y se evidencio un porcentaje del 25% el cual describe que los trabajadores participan parcialmente en la evaluación de desempeño especialmente en el proceso y no en su elaboración o diseño

7.6. COMPENSACIÓN

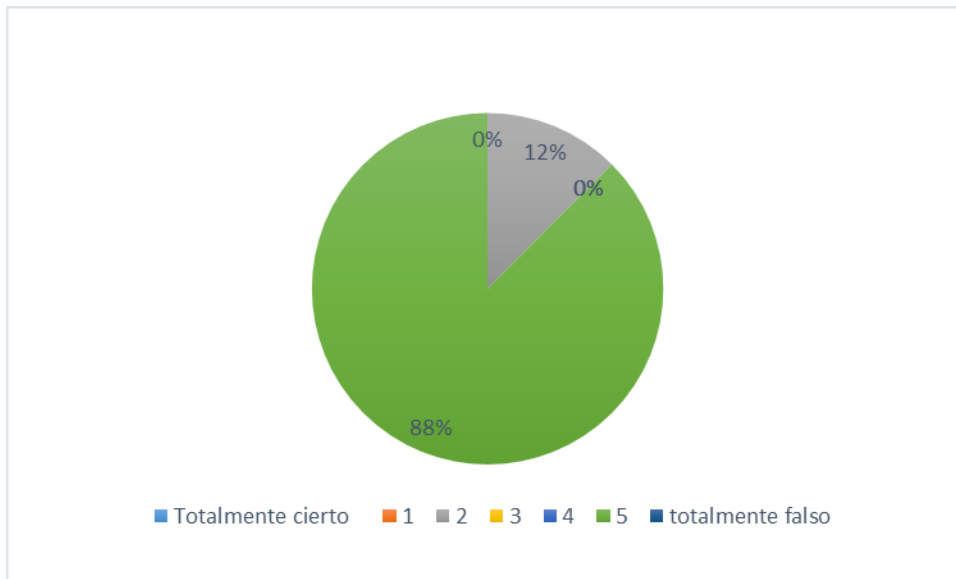
Grafico 21: Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución



Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis: En cuanto a la compensación con un 88% los encuestados mencionan que los trabajadores no reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución. Es una entidad que no maneja retribución ni incentivos monetarios por el trabajo realizado, maneja un sueldo integral para cada empleado de acuerdo a perfil profesional. Un 12% menciona que esto no es del todo falso puesto que se pueden presentar bonificaciones de otra índole no monetaria.

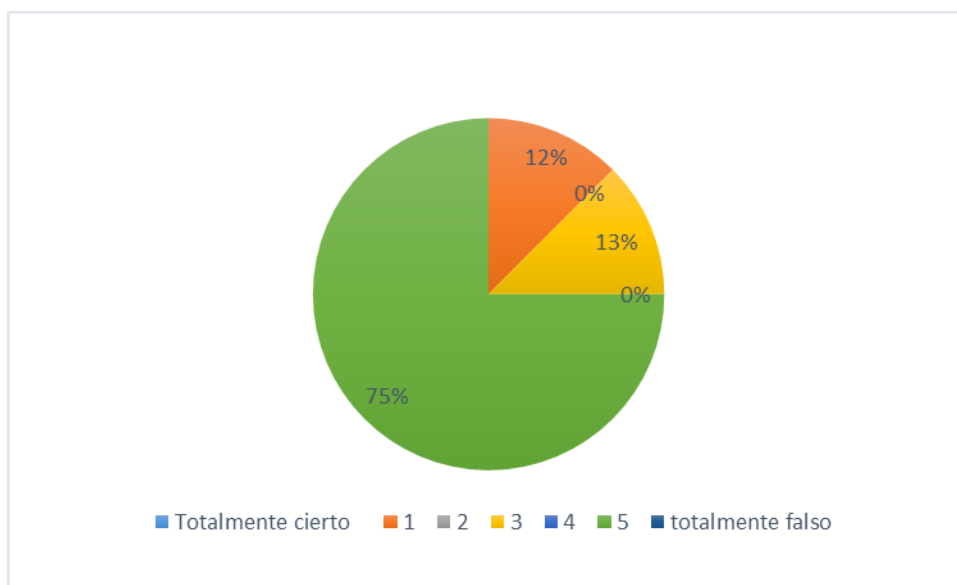
Grafico 22: Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento



Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis: No existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento, reflejado en un porcentaje de 87.5%. El 12% menciona que no es totalmente cierto pero puede existir una relación parcial entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento

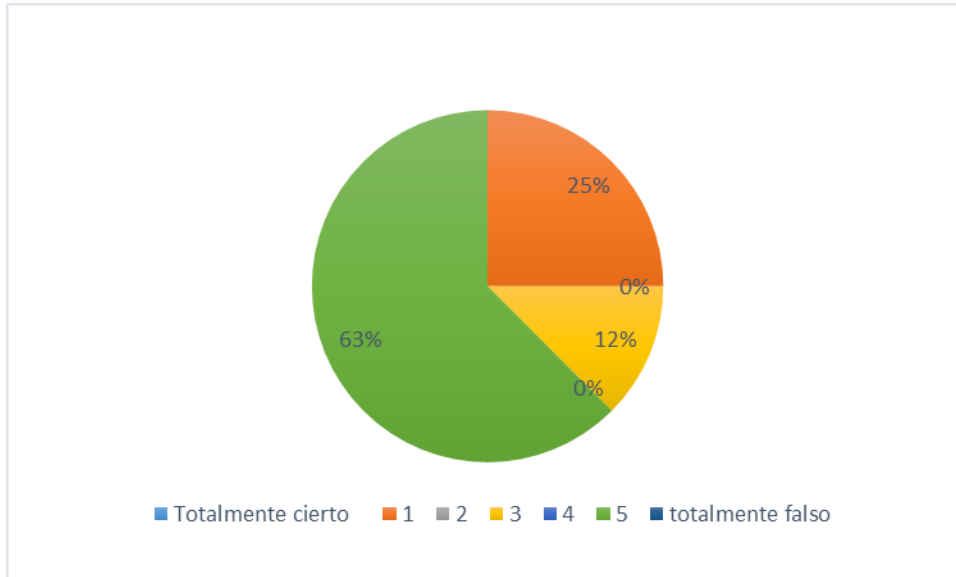
Grafico 23: En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo



Fuente: *Elaboración propio*

Análisis: Con un porcentaje del 75% los encuestados describen que no existe una relación entre las retribuciones y el logro de objetivos organizacionales o de grupo, esto indica que la entidad no genera retribución por rendimiento a ninguno de sus empleados. El 13% menciona que la respuesta es imparcial, señalando un 3 como opción a la pregunta.

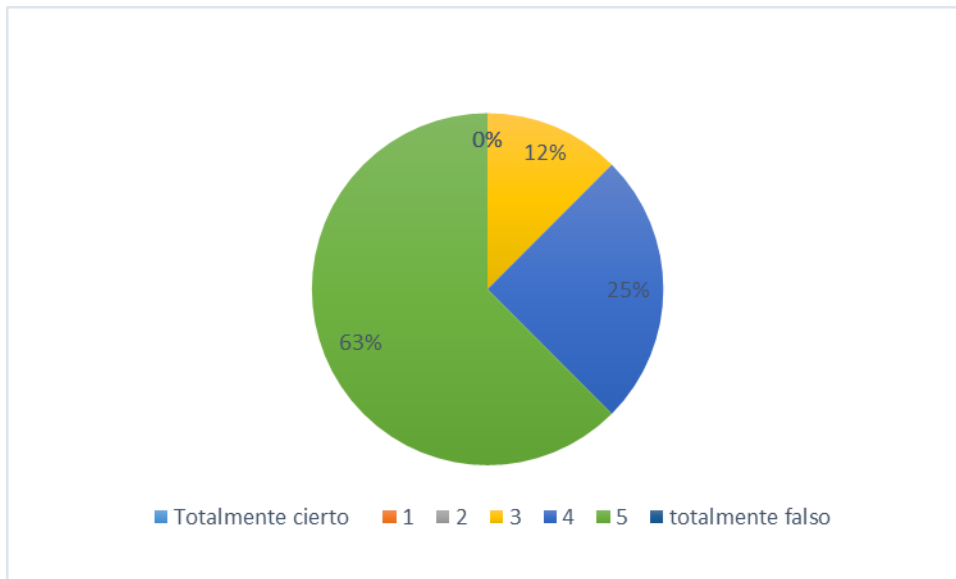
Grafico 24: Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte



Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis: El 63% menciona que no creen que existan grandes diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos pero no es fácil responder a esta pregunta puesto que no existe suficiente conocimiento sobre el aspecto salarial que maneja la entidad, por eso el 12% no están completamente seguros si es cierto o es falsa las grandes diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos. El 25% menciona que si son totalmente ciertas las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos.

Grafico 25: El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:

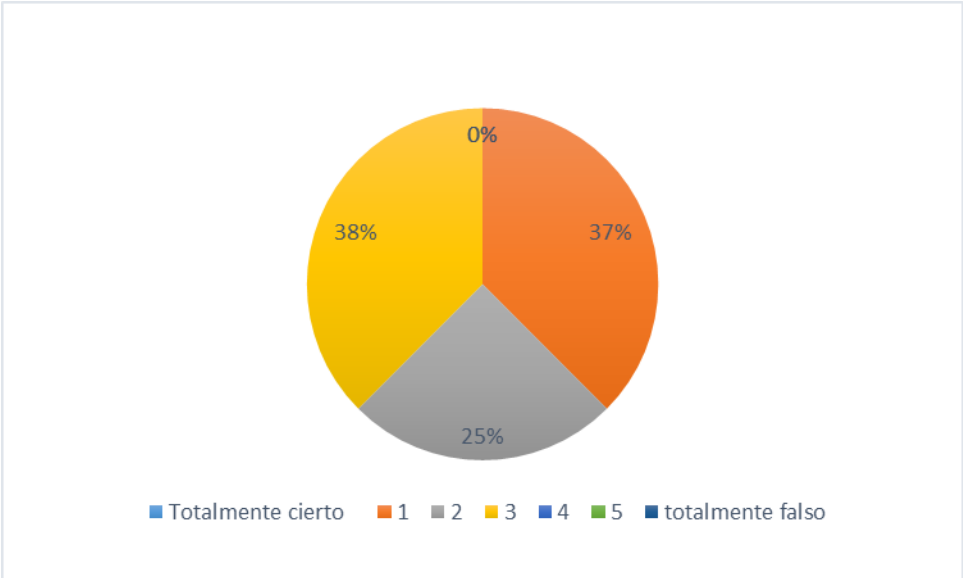


Fuente: Elaboración propia.

Análisis: En cuanto si el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo el 62.5% de los encuestados menciona que es totalmente falso, y el 12.5% menciona que no es del todo falso, la entidad cuenta con un tipo de contratación que es atractiva para los empleados, cumplimiento en los pagos y en los aspectos legales que exige la ley. El 25% mencionan que no es totalmente falso puesto que el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo

7.7. OTROS ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

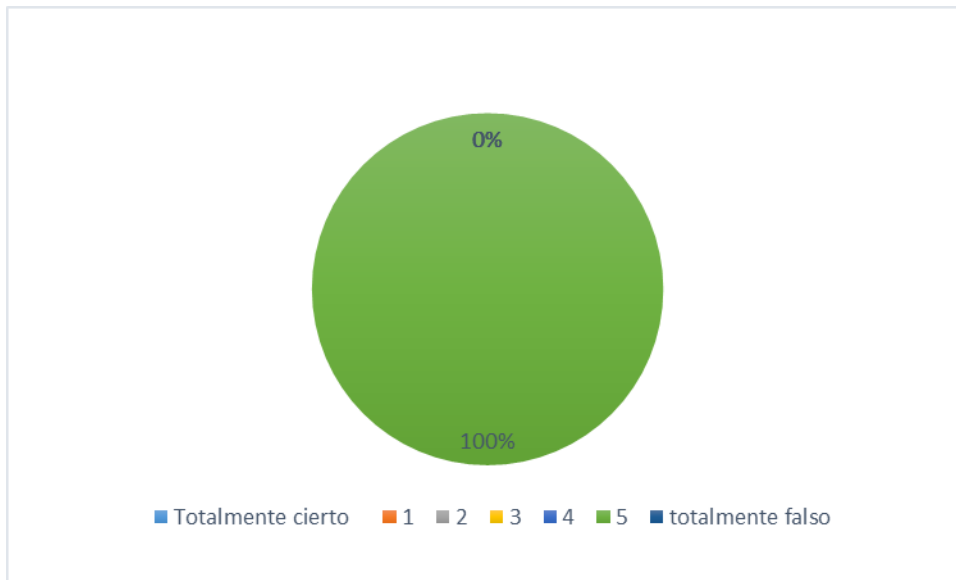
Grafico 26: La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización, en esta pregunta el 37% de los encuestados menciona que esto es totalmente cierto, y el otro 38% menciona que no es del todo cierto, puesto que la seguridad en la entidad la genera el mismo empleado con su desempeño laboral

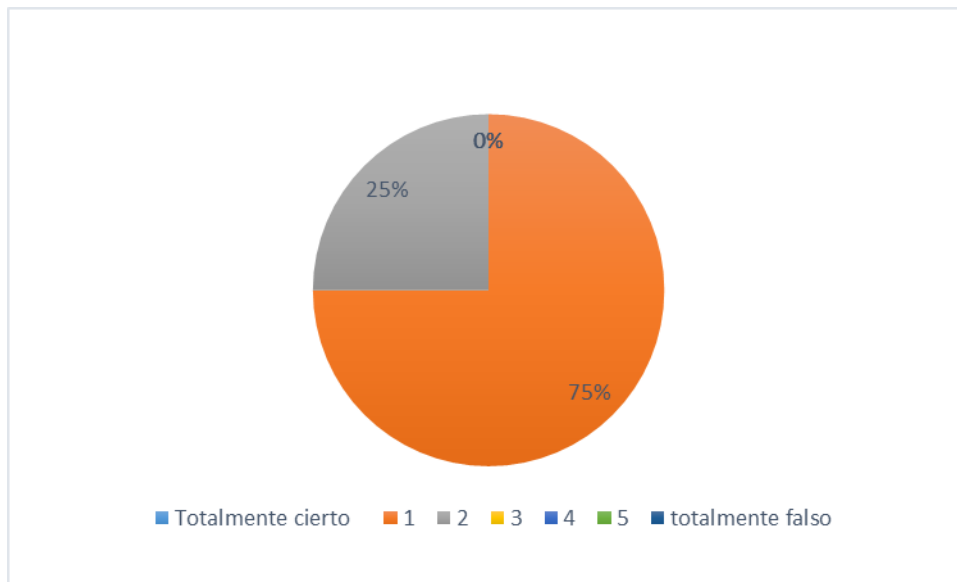
Grafico 27: A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: En cuanto a si los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo, el 100% de los encuestados menciona que es totalmente falso, los empleados de la entidad tienen autonomía para tomar algunas decisiones siempre y cuando se respete los protocolos y procesos ya establecidos.

Grafico 28: Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada:



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: 75% de los encuestados mencionan que la entidad tiene las responsabilidades y tareas de los trabajadores definidos de manera precisa y detallada. El otro 25% no están totalmente de acuerdo en que están definidas las funciones y responsabilidades pero si mencionan que la mayoría de sus procesos si están documentados.

Las encuestas se realizaron en el mes de agosto del presente año y fueron tabuladas en un documento de Excel donde se obtuvo un porcentaje de cada pregunta, la información obtenida se utilizó para determinar las respuestas con mayor incidencia. Finalmente se realizó una gráfica para describir la información obtenida. Otro instrumento utilizado para el desarrollo de este proyecto fue la lista de chequeo realizada al área de gestión del talento humano en el mes de septiembre del año 2019, con un previo consentimiento informado y autorización de los directivos de la entidad.

Durante la aplicación de la lista de chequeo se evaluaron diferentes aspectos como la ubicación del área de gestión del talento humano, las responsabilidades y funciones que se desarrollan, se evaluaron categorías como las normativas específicas del área de gestión, en donde se evidencio que la entidad cuenta con un

reglamento interno de trabajo, reglamento de higiene y seguridad industrial y como manual de convivencia cuenta con un programa que se denomina código de ética y buen gobierno. También se observó que la institución tiene documentado las políticas de gestión humana que incluyen selección, contratación, periodo de prueba, formas de pago, incentivos y beneficios, y terminación de contrato de trabajo. También se encuentra documentado los protocolos y procesos de liquidación e indemnización, cesantías, vacaciones, deducciones de nómina, trabajos nocturnos dominicales y horas extras, procesos para la creación de un nuevo cargo, sanciones disciplinarias, y dotaciones del personal asistencial y administrativo.

En el análisis de la lista de chequeo se evidencio que no existe un documento que describa los niveles salariales de los diferentes cargos de la entidad, y no existen protocolos o procedimientos que describan el desarrollo de carrera para los empleados, puesto que solo hay ascensos cuando se presente la necesidad. En cuanto a los indicadores la entidad presenta formatos de indicadores en ausentismo laboral el cual es diligenciado por los coordinadores de área que tienen personal a cargo, y existen los indicadores de accidentes de trabajo cuyo formato es diligenciado por el área de seguridad y salud en el trabajo. No se evidencio documentos o formatos donde se relacione las fases del ciclo PHVA, y por ende no existen indicadores específicos, pero si existe un protocolo para la selección y vinculación de personal nuevo y antiguo que hace parte de la entidad.

La entrevista se realizó a la coordinadora del área de gestión del talento humano el 28 de agosto del presente año, las respuestas fueron grabadas y posteriormente pasadas a un documento escrito. En esta entrevista la coordinadora describió las funciones que tiene el cargo, el personal que maneja, las decisiones que se pueden tomar de manera autónoma y cuales deben de ser consultadas por los directivos las cuales son relacionadas con contrataciones, despidos y salarios. En cuanto a la planeación estratégica la entidad cuenta con una planeación que va de la mano con los objetivos estratégicos de la organización, sin embargo se planean actividades que están dentro de un marco legal específico, como lo es el riesgo sicosocial, las actualizaciones del reglamento interno de trabajo, el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y los procesos de calidad. El área de gestión del talento humano cuenta con un manual de procedimientos el cual es actualizado si se generan cargos nuevos o proceso nuevos, es muy importante el manual de funciones específicamente porque a través de este y de acuerdo a la actualización de procesos se van cambiando las funciones del personal.

En cuanto a los procesos de selección, en la entrevista se evidencio que estos son realizados directamente por la empresa, utilizando como primera instancia el banco de hojas de vida. Para las habilidades la entidad prefiere priorizar en las habilidades del ser, puesto que otras habilidades como las del conocimiento se pueden aprender o adquirir. Los programas de capacitaciones son planificados anualmente, y se

evalúan las áreas de la organización en compañía de los líderes del servicio, determinando las necesidades de capacitación ya sean presentes o futuras. También se desarrollan procesos de capacitación cuando se presentan cambios en la normatividad o que son exigidos por la ley. Para el presupuesto que destina la entidad para las capacitaciones se evidenció en la entrevista que no se tiene un rubro establecido, al momento de requerirse la capacitación se tramita la solicitud, y el apoyo económico ante los directivos, los cuales evalúan las necesidades y la importancia de la capacitación para luego tomar una decisión final. En cuanto a los programas de desarrollo la entidad no ofrece dichos programas, los mismos empleados los buscan y el gerente ofrece el apoyo en cuanto a tiempos o reconocimientos económicos.

La garantía de estabilidad laboral en la entidad es muy buena, pero se debe tener en cuenta que esta depende del propio empleado de acuerdo a su desempeño laboral. El clima organizacional se mide cada 2 años y el objetivo es mantener un ambiente armónico donde prime el respeto por las personas. De acuerdo con las mediciones obtenidas, se hacen jornadas con el mismo personal y se trata de intervenir posibles riesgos, incluso si es necesario rotar personal por otros servicios para así mejorar el ambiente laboral. Algunos de los incentivos mencionados en la entrevista son apoyos económicos para capacitaciones, incluso para el personal y los hijos de los miembros de la organización, se promueve también la parte de actividades lúdicas y recreativas, el acompañamiento en situaciones difíciles con el personal. No existen políticas sobre incentivos y reconocimientos que permitan la retención del talento humano.

En cuanto a la evaluación de desempeño, se realiza anualmente y si el resultado no tiene una buena calificación se realiza nuevamente a los 6 meses con el fin de medir los compromisos de mejoramiento. La evaluación de desempeño utilizada es el método de 360 grados, se hace la autoevaluación, evaluación de los jefes, evaluación de los jefes inmediatos y por último la evaluación de los compañeros. Se mide, se tabula y de acuerdo a los resultados se establecen las acciones correctivas o los reconocimientos, se entrega un informe final con los resultados, y si es necesario se hacen los planes de mejoramiento y se establecen seguimientos.

La IPS de tercer nivel de complejidad cuenta actualmente con una estructura organizacional definida la cual esta relaciona con los objetivos de la entidad y su actividad económica. Con los análisis obtenidos se observa que la clínica presenta toda la parte normativa exigida por la ley. El autor Ulrich con su matriz de recursos humanos nos permite comparar la estructura organizacional del área de gestión del talento humano de la IPS de tercer nivel con sus directrices y se pudo observar que la entidad presenta un adecuado modelo operativo del área, en donde están documentados todos los procesos de selección, vinculación, reclutamiento, evaluación de desempeño, capacitación, además de tener un manual de funciones y

responsabilidades de cada uno de los cargos de la institución, también tienen establecidos los diferentes comités como: seguridad y salud en el trabajo, comités de bioética, calidad, de emergencias, gestión del conocimiento, gestión de calidad y residuos hospitalarios.

Se pudo evidenciar que el área del talento humano cuenta con una política de gestión muy completa donde están establecidos los procesos de contratación, y todas las garantías que exige la ley. En la entidad se realizan actividades que están dentro de un marco legal específico, como lo es el riesgo sicosocial, las actualizaciones del reglamento interno de trabajo, y actualizaciones en el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y el área de calidad. Los procesos de selección en la entidad están relacionados con el modelo que describe Idalberto Chiavenato, “modelo de selección en este modelo hay varios candidatos, y se tiene en cuenta la descripción del cargo y sus exigencias, se puede admitir o rechazar a los aspirantes.” [20]. También esta relacionada la política de gestión con el Sistema Make en donde Los empleados que entran a laborar en la entidad son entrenados y capacitados para desarrollar sus labores.

El área de talento humano de la IPS de tercer nivel de complejidad se encuentra liderada por una coordinadora especialista y magister en gerencia en talento humano, tiene como objetivo Liderar la gestión, reclutamiento, selección, vinculación, inducción, entrenamiento, mantenimiento, evaluación y control del talento humano de acuerdo a las directrices institucionales y la normatividad laboral vigente. Con el análisis de las características estructurales y funcionales del área se pudo determinar que el modelo de gestión por competencias descrito por algunos autores es aplicado en la entidad, puesto que se evalúan las competencias y habilidades de los empleados garantizando un mejor desempeño laboral. De igual manera se detectan las falencias con el fin de realizar procesos de mejora que fortalezcan el desarrollo y la productividad de la entidad.

En relación con la motivación, incentivos y crecimiento de carrera, según el modelo del comportamiento el cual se basan en el estudio del comportamiento de los individuos y las motivaciones que tienen los mismos para ser eficientes, se evidencio en los instrumentos aplicados que la IPS de tercer nivel de complejidad no tiene planes de desarrollo ni documentos que relacionen los incentivos o planes de motivación.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

Más que un requisito para poder graduarnos el proyecto de investigación se convirtió en una actividad agradable, dinámica de retroalimentación de conceptos y apropiación

de elementos técnicos y normativos que nos servirán en nuestro vida laboral, no nos equivocamos en elegir esta IPS de 3 nivel de complejidad para llevar a cabo nuestro trabajo, ya que a la hora de elección de la entidad buscamos una institución que se alejara de las practicas politiqueras y clientelistas donde se pudiera evidenciar un verdadero proceso de gestión del talento humano que nos permitirá comparar los procesos y procedimientos que se adelantan en las IPS públicas en la que laboramos dos de los tres integrantes del grupo de investigación. Sin duda hay muchas enseñanzas y también elementos y practicas por corregir pero lo mejor de realizar esta actividad son las herramientas que adquirimos para implementar en nuestras entidades como futuros Especialistas en Administración en Salud.

1. Se logró realizar la caracterización de los procesos de gestión del área de talento humano de la entidad evidenciándose como característica principal que todos los procesos y procedimientos se encuentran documentados facilitando la revisión y evaluación de los mismos, se tiene definidos los responsables y actividades y forma de evaluación y seguimiento, se cuenta con personal competente y especializado específicamente en gerencia de talento humano con experiencia y capacidad, se cuenta con una línea de mando establecida que genera respeto y orden, el área de talento humano es fundamental en el funcionamiento de la entidad ya que tiene a cargo diferentes áreas y responsabilidades, cabe destacar que esta área cuenta con autonomía para realizar cada uno de los procesos y procedimientos que tiene a cargo.
2. El área de gestión de talento humano dentro del organigrama institucional se encuentra a cargo de la dirección científica y administrativa y a su vez tiene a cargo el área de seguridad y salud en el trabajo, los auxiliares de servicios logísticos, mensajería, alimentación y cocina, lavandería y el centro médico y conmutador, tal como se evidencio en la revisión del manual de cargos y funciones de la entidad, existe una línea de mando marcada en cabeza de la dirección general y la dirección científica y administrativa sobre las diferentes área de la entidad.
3. El modelo de gestión identificado en la entidad es el modelo por competencias para la gestión del talento humano en donde se puedo constatar con el trabajo de investigación que la institución le da la relevancia al desarrollo colectivo, sin dejar a un lado el desempeño laboral puesto que son factores importantes en el cumplimiento de los objetivos institucionales, con personal con capacidades y con valores éticos que generen confianza y aporten al desarrollo individual y colectivo.
4. Las funciones del área de talento humano se encuentran bien definidas en el manual de cargos y funciones entre ellas se encuentran liderar los procesos de

reclutamiento, selección, vinculación, entrenamiento, evaluación y capacitación de personal, elaborar y actualizar las políticas institucionales que se requieran desde talento humano, elaborar y socializar los cuadros de turnos del personal de conmutador, centro médico, admisiones, facturación pisos, facturación urgencias, auxiliares de farmacia, auxiliares de laboratorio, bacteriólogas, patinadores, lavandería, alimentación, cocinilla, médicos urgencias y médicos hospitalarios, elaborar los contratos y prorrogas de contratos de trabajo, apoyar el sistema de gestión de la calidad que lleve a cumplir parámetros mínimos, como punto de partida, en el mejoramiento continuo de la institución (Habilitación, PAMEC, acreditación y sistemas de información), identificar las necesidades de capacitación y educación continuada del personal, elaborando el programa de capacitación, atender las novedades de personal (calamidades domésticas, cambios de horario de trabajo por estudio, descuentos por nomina, referencias laborales, ausentismos), realizar la inducción institucional y las evaluaciones de desempeño del personal, coordinar el personal de seguridad y salud en el trabajo, centro médico, conmutador, patinadores, lavandería, alimentación, cocinilla y practicantes, verificar y evaluar el entrenamiento de personal, realizar el análisis y descripción de cargos, incluyendo la definición de competencias entre otras.

8.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda fortalecer el dialogo entre directivos y colaboradores de la entidad que permitan mejorar los procesos y procedimientos del área de gestión del talento humano que garanticen el cumplimiento de los objetivos, para lograrlo se debe involucrar a todo el personal para que se sientan partícipes y se empoderen de sus funciones y se les reconozca su labor.
2. A la IPS se le recomienda concertar con sus colaboradores el proceso de capacitación que permita mejorar la calidad en la prestación del servicio de salud y la satisfacción de crecimiento personal
3. Se recomienda a la entidad implementar mejores políticas de incentivos y el hoy tan famoso salario emocional dado que esto repercute en el desempeño, clima laboral y organizacional.
4. Se recomienda a la institución en el proceso de selección de personal para cargos nuevos tener presente como primera medida al personal de la empresa que cumpla con las capacidades y habilidades que se requieren.
5. Diseñar una herramienta tecnológica de fácil comprensión que permita a los

empleados conocer el resultado de la evaluación de desempeño esto con el fin de aplicar una mejora continua en los procesos y procedimientos de la IPS.

6. Se recomienda diseñar el ciclo PHVA y documentarlo, aunque la entidad si cuenta con todos los procesos de inducción, selección reclutamiento, vinculación, validación de competencias y procesos de capacitación, es importante describirlo con el fin de generar indicadores que evalúen el funcionamiento de las categorías anteriormente mencionadas.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Sanabria, P. *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*. Bogotá: Ediciones Uniandes; 2015. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf. (último acceso 10 de septiembre 2019).
2. López, P., Díaz, B., Segredo, P., Pomares, PY. *Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano*. Cuba: Revista Cubana de Salud Pública; 2017. 43(1).
3. Katiuska, R., Saiz, A., Molina, M. *Competencias profesionales, gestión clínica y grupos relacionados de diagnósticos*. El caso de hospitales públicos chilenos. Chile: Revista Salud Público; 2018. 20 (4): 472-478.
4. Villacorta, X., Cepeda, J. *Estudio de los criterios que se utilizan en la gestión de los recursos humanos en la empresa de servicios R y R*. Iquitos Perú: Winston José Rengifo Villacorta; 2018. 56 p.
5. Holguín, A., Mancilla, X. *Prácticas de gestión humana para retener el talento humano durante el periodo 2015 - 2020 en Sonoco de Colombia LTDA*. Cali: Universidad del valle; 2015. 96 p.
6. Rojas, C., Patiño, I., Osorio, J., Gaviria, J. *Gestión del talento humano caracterización de la estructura organizativa administrativa y funcional de la fundación oncólogos de occidente en el año*. Manizales: Universidad católica de Manizales Caldas; 2016. 45 p.
7. Pardo, C., Díaz, O. *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá*. Bogotá D.C: 2014. 35-48 p.
8. Bahamón, C., Cortes, V., Piñeros, D., Rojas, O. *Evolución de la gestión del*

talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá. Bogotá D.C: Universidad Sergio Arboleda. 2014. 78 p.

9. Waterhouse Coopers, P. *Informe de avance para Colombia mejores prácticas RH.* Bogotá: Global Human Capital Survey; 2002
10. Consejo Regional de Planificación Económica y Social (Corpes). *Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera del occidente colombiano.* Pereira: Corpes de Occidente; 1995
11. Calderón, G., Naranjo, J. and Álvarez, C. *Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia-Unibiblos; 2008
12. Ulrich, D. *Recursos Humanos Champions.* Argentina: Ediciones Gránica; 1999
13. Miles, R. and Snow, C. *Organizational strategy, structure and process.* New York: McGraw-Hill. 1978
14. Wayne R., Mondy Y, Robert M. *Administración de Recursos Humanos.* México: Editorial Prentice-Hall; 1997. 514 p.
15. Arias, GF. *Administración de Recursos Humanos;* 1979
16. Mora, C. *Administración de Recursos Humanos.* México; 1996
17. Beer, M. *Gestión de Recursos Humanos.* España: Editorial Ministerio del Trabajo; 1989. 124
18. Páez, T., Gómez, L. and Raydan E. *La nueva gerencia de recursos humanos.* Caracas: Nuevos tiempos; 1991
19. Harper and Lynch. Madrid: *Gaceta de Negocios;* 1992. 417 p.
20. Chiavenato, I. *Gestión del Talento Humano.* Bogotá: Mc Graw Hill; 2002
Recuperado de: <https://es.slideshare.net/xaviergranado/libro-gestiondeltalentohumanochiavenato-4845886>
21. Sarracén, C., Figueroa, P., Abreu, G., Castilla, M. *Diseño de un nuevo sistema de pago a destajo para los operarios de sacrificio de ganado de la UEB Álvaro Barba Machado.* Universidad de Las Tunas. 89
22. Tejada, A. *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias Psicología desde el Caribe.* Venezuela: Universidad del Norte; 2003. 115-133 recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>

23. Barney, JB. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*; 1997
24. Jaramillo, M. *Enfoque del comportamiento en la administración. Teoría del Comportamiento en la Administración*. Venezuela: Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe; 2014 Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13013/JAIME%20ALONSO%20PINTO%20COLMENARES%20%20Ensayo%2022102014.pdf;jsessionid=190449F1AE03FCB6CFCAA95913063A39?sequence=1>
25. Siles, I. *Cibernética y sociedad de la información: el retorno de un sueño eterno. Signo y Pensamiento*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana; 2007. 84-99. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232007000100007&lng=en&tlng=es
26. Simon, L., Dolan, Ramón, Valle Cabrera., Susan, E., Jackson and Randall, Schuler. *La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*; 2007. Recuperado de http://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS-DOLAN-MC_GRAW
27. Ministerio de Protección Social. Código Sustantivo del Trabajo; 2011. Recuperado de: <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/Codigo%20Sustantivo%20del%20Trabajo%20Colombia.pdf>
28. Marulanda, M., Mejía, M. *Modelo de gestión del talento humano y planes de acción y cumplimiento para la habilitación y certificación en buenas prácticas clínicas para psynapsis salud mental s.a*. Pereira: Universidad tecnológica de Pereira; 2011. 27 p
29. Plan territorial de salud. *Departamento de Caldas Estrategia PASE A LA EQUIDAD EN SALUD*. 2016 -2019
30. Identificación de requisitos legales y/o normativos identificación del requisito. Instituto para la economía social. Recuperado de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1916/2/ANEXO%20A2%2C4%2C6%2C9%2C19-2128%2C30-32.pdf>
31. Hernandez, S. *Metodología de la Investigación*. 6rd ed. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V; 1998. 634 p.

32. RESOLUCION NUMERO 8430 DE 1993 (Octubre 4) Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. articulo 11 recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>