

**CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA  
ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DEL HOSPITAL FRANCINETH  
SANCHEZ HURTADO E.S.E MUNICIPIO DE VIJES, VALLE DEL CAUCA**

**Trabajo de Grado para Obtener el Título como especialistas en:**

**Administración de la Salud**

**Asesor de la Investigación**

**Paula Andrea Peña**

**Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
CIENCIAS DE LA SALUD  
ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD  
MANIZALES, CALDAS**

**2020**

# Contenido

<b>1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. RESUMEN .....</b>	<b>2</b>
2.1. Resumen.....	2
Abstract .....	2
2.2. Introducción .....	3
2.3. Planteamiento del problema .....	4
2.3.1. Pregunta de investigación .....	6
2.4 Justificación .....	6
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>8</b>
3.1. Objetivo General .....	8
3.2. Objetivos Específicos.....	8
<b>4. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
4.1 Antecedentes .....	8
4.2. Marco Teórico .....	14
4.2.1. Teorías y modelos de gestión del talento humano.....	17
<b>5. METODOLOGÍA .....</b>	<b>26</b>
5.1 Enfoque y diseño .....	26
5.2 Población y muestra.....	27
5.3 Plan de recolección de información.....	27
5.3.1. Revisión documental (lista de chequeo).....	27
5.3.2. Prácticas de gestión del talento humano .....	28
5.3.3. Entrevista .....	28
5.5 Plan de análisis de información .....	28
5.6 Componente Ético .....	29
5.7 Consentimiento Informado .....	29
<b>6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>30</b>
6.1. Identificación de los modelos de gestión y procesos administrativos liderados por TH.....	31
6.2. Modelo de gestión utilizado en el área de talento humano.....	50
6.3. Procesos administrativos liderados por el área de TH. ....	51
6.4. Funciones del área de gestión humana.....	51
6.5. Discusión.....	52

6.5.1. Estructura organizacional.....	52
6.5.2. Modelos de gestión y procesos administrativos.....	52
6.5.3. Funciones del área de Gestión Humana.....	55
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>57</b>
<b>8. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>9. REFERENCIAS.....</b>	<b>59</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Objetivos de la gestión del Talento Humano (4). .....	17
Figura 2. Modelos de la gestión de Talento Humano (21). .....	20
Figura 3. Procesos de la gestión de Talento Humano (4). .....	22
Figura 4. Admisión de personal (4). .....	23
Figura 5. Aplicación del personal (4). .....	23
Figura 6. Compensación del personal (4). .....	23
Figura 7. Desarrollo del personal o capacitación (4). .....	24
Figura 8. Mantenimiento del personal (4). .....	25
Figura 9. Monitoreo del personal (4). .....	26
Figura 10. Organigrama institucional. Fuente: Hospital Francineth Sánchez Hurtado. ....	30
Figura 11. Opciones para cubrir una vacante. ....	31
Figura 12. Conocimientos requeridos durante el proceso de selección. ....	32
Figura 13. Tipo de vinculación. ....	33
Figura 14. Tipos de contratos preferidos por la institución. ....	33
Figura 15. Eficacia del sistema de reclutamiento respecto a la permanencia del personal. .	34
Figura 16. Planificación de los programas de capacitación. ....	35
Figura 17. Posibilidad de capacitación del personal. ....	36
Figura 18. Orientación de los planes de capacitación. ....	37
Figura 19. Tipo de trabajo al que se orientan los planes de capacitación. ....	37
Figura 20. Objetivo de los planes de capacitación. ....	38
Figura 21. Existencia de planes de carrera para el personal. ....	39
Figura 22. Percepción del ofrecimiento de los programas de desarrollo para la promoción de los colaboradores. ....	40
Figura 23. Conocimiento de las aspiraciones de carrera de los colaboradores. ....	40
Figura 24. Criterios para decidir promociones. ....	41
Figura 25. Existencia de sistemas de valoración del desempeño. ....	41
Figura 26. Base para medir el desempeño. ....	42
Figura 27. Orientación de la evaluación del personal. ....	43
Figura 28. Criterio principal de la evaluación del desempeño. ....	44
Figura 29. Participación de los colaboradores en los sistemas de evaluación. ....	44
Figura 30. Bonificaciones que se ofrecen a partir de las ganancias instituciones. ....	45
Figura 31. Relación entre retribución y rendimiento. ....	46
Figura 32. Relación entre retribuciones y logro de objetivos organizacionales. ....	46
Figura 33. Percepción de las diferencias retributivas en la institución. ....	47
Figura 34. Eficacia del sistema retributivo para la permanencia de los colaboradores. ....	48
Figura 35. Estabilidad laboral que ofrece la institución. ....	48
Figura 36. Autonomía de los colaboradores respecto a su trabajo. ....	49
Figura 37. Definición de tareas dentro de la institución. ....	50



Universidad  
Católica  
de Manizales

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

**1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

Título: Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional del Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E Municipio de Vijes, Valle del Cauca

Investigadores:

Lady Viviana Girón López  
Suanny Lizeth Mosquera Mosquera  
Lorena Rizo Álvarez  
Mauricio Sánchez Benítez

Línea de Investigación: Gestión de Calidad

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

Lugar de Ejecución del Proyecto:

Ciudad: Municipio de Vijes

Departamento: Valle del Cauca

Duración del Proyecto (periodos académicos): Dos

## 2. RESUMEN

### 2. 1. Resumen

El área de Talento Humano (TH) o de Gestión del Talento Humano (GHT) es uno de los pilares para el correcto funcionamiento de cualquier organización, pues, como su nombre lo indica, de él depende uno de los elementos más importantes con que cuentan las instituciones para el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, en muchas ocasiones este departamento no le da la importancia adecuada al personal y esto repercute en los resultados de la organización. Es por ello que el objetivo de esta investigación es Caracterizar los procesos de Gestión del talento humano en el Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E. del Municipio de Vijes, Valle del Cauca durante el año 2020. Este estudio tiene un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) y con un diseño descriptivo, para llevarlo a cabo se aplicó una lista de chequeo, una encuesta entre los líderes de los departamentos de la institución y una entrevista con la gerente de TH. Los resultados demuestran que la organización no cuenta con un departamento propiamente establecido de TH, y que buena parte del personal, también realiza funciones que competen a otros departamentos. El modelo de gestión aplicado por el hospital es de gestión por competencias, aunque se aplica parcialmente. Por otro lado, el área asume las funciones propias que corresponden a TH y realizan además el proceso de planeación estratégica.

**Palabras clave:** Talento humano, caracterización, estructura organizacional, empleados, proceso administrativo, modelo de gestión.

### Abstract

The human resources department (HR) or Human Resources Management department (GHT) area is one of the pillars for the proper functioning of any organization, because, as the name suggests, it depends on one of the most important elements that institutions have for the fulfillment of their objectives. However, in many cases this department does not adequate importance to staff and this impacts on the results of the organization. That is why the objective of this research is to characterize the processes of Human Talent Management at the Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E. of the Municipality of Vijes, Valle del Cauca during the year 2020. This study has a mixed approach (quantitative-qualitative) and with a descriptive design, to carry it out a checklist, a survey among the leaders of the departments of the institution and an interview with the HR manager. The results show that the organization complies with some of the regulations and documentation required by law, but in terms of the motivational aspect of workers, more

attention is still needed and strategies and programs developed to address this point. It is important that the institution addresses the needs of its workforce and tries to meet them in order to make workers more productive and more committed to the objectives of the organization.

**Keywords:** Human resources, characterization, organizational structure, employees, administrative process, management model.

## 2.2. Introducción

La correcta gestión del talento humano es fundamental en las instituciones desde el inicio de las operaciones pues esto garantiza la permanencia de las mismas en el mercado, igualmente, una buena gestión es importante en el apoyo a los procesos de gerencia y para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y gerenciales de la organización. Para Dessler, la gestión del talento humano “son las practicas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.” <sup>(1)</sup>

La calidad en la prestación de los servicios está relacionada con la eficiencia del personal, por lo tanto, es la correcta gestión del talento humano el fundamento para la mejora de los procesos y está enfocada en la selección del personal, contratación, capacitación, desarrollo, salario y bienestar, está correcta gestión también debe estar orientada enteramente a las necesidades del personal. <sup>(1)</sup> Recientemente un estudio realizado en años recientes, concretamente en 2012 por Madero y Peña, demostró que existe una relación directa entre los procesos que realiza el área de recursos humanos y la forma en que se sienten algunas personas cuando reciben algún tipo de tipo de prestación o reconocimiento en su trabajo, específicamente, refieren que el 71.7% de las veces en que se aceptan bonos y prestaciones, se relacionan con los procesos ejecutados por el área de talento humano. <sup>(2)</sup>

Otro punto importante resaltado por estos autores es la comunicación que debe existir entre los colaboradores para mejorar el clima laboral y la motivación, factores que inciden en los resultados obtenidos tanto a nivel individual como organizacional. <sup>(2)</sup> Para recolectar la información pertinente para este estudio, se utilizaron tres instrumentos: una lista de chequeo, que fue aplicada a la líder del área de talento humano y auxiliar de archivo, una entrevista realizada a la gerente de la institución y se aplicaron 6 encuestas a los diferentes líderes de áreas. Con la información obtenida a través de estos instrumentos se dio respuesta al objetivo de la investigación, la caracterización de la estructura organizativa administrativa y funcional del Hospital Francineth Sanchez Hurtado E.S.E. del municipio de Vijes.

### 2.3. Planteamiento del problema

En estos últimos años a nivel mundial se han generado grandes transformaciones en los aspectos sociales, políticos, tecnológicos y culturales que conllevan a un proceso de adaptación en el ámbito empresarial y organizacional, en donde las instituciones deben evolucionar creando estrategias que les permitan cumplir sus objetivos y metas. En este proceso el área de talento humano dentro de una institución se visiona como un pilar para la ejecución de estrategias, siendo un reto para las entidades hoy en día trabajar de una manera congruente articulando todas sus áreas encaminadas a un objetivo en común que es garantizar calidad y eficiencia, en donde el área de gestión del talento humano juega un papel importante en realizar procesos de vinculación o incorporación, procesos de formación y desarrollo acordes al desempeño del capital humano en cada institución organizacional.

Por consiguiente, hablar de recurso humano dentro de las organizaciones implica saber qué representa el capital humano para la empresa. Es por eso que entender qué significa capital humano es indispensable para el presente estudio. En este sentido, el término capital humano apareció por primera vez en *Investment in Human Capital*, un artículo del Premio Nobel en economía Theodore W. Schultz publicado en 1961 en la *American Economic Review*. Desde entonces, los economistas han cargado con muchos términos la maleta actual del capital humano. La mayoría coinciden en que el capital humano comprende habilidades, experiencia y conocimientos. Algunos, como el economista Gary Becker (otro Premio Nobel), añaden personalidad, apariencia, reputación y credenciales. Y todavía otros, como el consultor de gestión Richard Crawford, equiparan al capital con sus propietarios, señalando que el capital humano consiste en personas hábiles e instruidas.<sup>(3)</sup>

Es preciso señalar, que las empresas que busquen mejorar a través del capital humano niveles de eficiencia y productividad tendrán mejores resultados que aquellas que en sus efectos no inviertan en su capital humano. Por otro lado, resulta aún más significativo que dentro de las organizaciones exista un área dedicada a la atención de los procesos que involucran y permitan asegurar el mejor talento y retención del recurso humano capacitado y dirigido a participar en los cambios acelerados que se previene en el día a día a nivel empresarial, así como su desarrollo, motivación y remuneración, asegurando que las relaciones entre sí se dé a través de un clima de convivencia saludable, que a su vez impacte la comunidad en la que se desarrolla la propia organización; lo que redundará en el alcance del objetivo de la organización bajo los términos de eficiencia, calidad y rentabilidad establecidos por el negocio en el área de talento



humano.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la gestión del talento humano se encuentra establecido por un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida <sup>(4)</sup>. Es por ello que, los procesos de gestión de talento humano deben garantizar que cada una de sus fases se realice de una manera correcta para competir y promover el mejoramiento del desempeño laboral de las personas que forman parte de la institución. Es así que el capital humano es el recurso más importante de una institución teniendo el conocimiento, la competencia y destrezas con la capacidad de realizar y desarrollar la producción de servicios que llevan a satisfacer necesidades y obtener utilidad de ello.

En ese mismo sentido, una organización que sabe qué quiere y hacia donde continuar para cumplir con los objetivos que se propone, hace viable tener una dirección justificada en el futuro. Siendo una de las principales fortalezas la misión como el conjunto de objetivos y principios que persiguen los miembros en una organización, se caracteriza por ser amplia, concreta, motivadora y posible <sup>(5)</sup>. Actualmente el área de gestión de talento humano está teniendo un mayor reconocimiento, y ha ido avanzando de la mano de nuevos conocimientos y de tecnología, en donde los trabajadores deben estar dispuestos a comprometerse y adaptarse a los nuevos cambios organizacionales dependiendo de las necesidades de la institución para mantener su competitividad. Por tal motivo los procesos de gestión del talento humano se deben realizar de manera oportuna que garantice una estabilidad empresarial.

Se puede señalar que, las empresas se definen por un perfil estratégico orientado a planificar sus estrategias para lograr ser competitivas, con el propósito de incentivar a los trabajadores tomando en cuenta sus fortalezas para sacar ventajas de la relación trabajador y del entorno laboral, aprovechando las oportunidades que se presentan. De tal manera, que, asumiendo las estrategias detectadas externas e internas, se deben construir de una serie de conocimientos a partir de la estructuración de estrategias que giran en torno a los ejes de planificación gerencial con la finalidad de consolidar los objetivos corporativos. Las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones <sup>(4)</sup>. Todos los objetivos y misión de la organización se pueden alcanzar si se cuenta con un personal calificado, con aptitudes de compromiso y sentido de pertenencia por la organización. Por tal motivo, es muy importante realizar una gestión apropiada de selección del talento humano con la que desea contar la institución.

Por lo que, la presente investigación tiene como objetivo analizar las características fundamentales encontradas en la estructura organizativa,

administrativa y funcional del área de gestión del talento humano en el Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E del Municipio de Vijes, Valle del Cauca, con la finalidad de concientizar la función del talento humano para que a través de esta iniciativa se logre a corto o mediano plazo valorar la efectividad de la gestión en el momento actual y en el futuro dentro de la empresa, con una correcta aplicación de procesos funcionales dirigidos al recurso humano basados en la buena administración, además se deben detectar como aspecto principal la selección del personal, la inducción, las necesidades de capacitación, la evaluación del desempeño y bienestar de los colaboradores. Esta labor también permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles. Además, la evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos del Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E del Municipio de Vijes, Valle del Cauca. Su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente terminará beneficiando a la organización. En consideración a lo planteado, surgió la interrogante que se formula a continuación:

### **2.3.1. Pregunta de investigación**

¿Qué características fundamentales se encuentran en la estructura organizativa, administrativa y funcional del área de gestión del talento humano en el Hospital Francineth Sánchez Hurtado ESE del Municipio de Vijes, Valle del Cauca?

### **2.4 Justificación**

Conocer los procesos que desarrolla el área de talento humano en el Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E del Municipio de Vijes, Valle del Cauca, se hace realmente importante ya que la gestión efectiva y acertada del personal que labora para la institución, garantiza el cumplimiento de la misión en la entidad y calidad del servicio prestado, lo que asegura la permanencia en el mercado y el estatus dentro del mismo. Lo anterior se puede identificar desde la relación directa entre los objetivos transformacionales que se manejan en la empresa y los cambios adaptados a las necesidades de los clientes y sus empleados; en este sentido todos los procesos del área de talento humano se encontrarían diseñados y encaminados a que sus colaboradores dentro de la institución viva en el día a día en un ambiente sano que le permita generar un sentido de pertenencia y trabajo en equipo. La buena aptitud de estabilidad en la misma, desencadenará el desarrollo del talento humano, y los procesos funcionales en el Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E del Municipio de Vijes, Valle del Cauca.

En efecto, que una institución cuente con los procesos correctos en el área de gestión de talento humano permite crear estrategias que eviten disminuir el desempeño laboral, evitando el deterioro del clima organizacional y una alta rotación de personal que debilite la articulación en sus áreas, es por ello que el área de talento humano es muy importante en el proceso de adaptación y transformación de una organización y que pueda estar preparada para crecer y cumplir sus objetivos de mediano y largo plazo.

Las conclusiones que arroje el presente estudio, serán de gran aporte al Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E del Municipio de Vijes, Valle del Cauca y a otras instituciones en general ya que podrán comprobar si se les está dando el manejo apropiado a los procesos y de esta manera, sirva de herramienta para poder mejorar día a día la gestión en el área de talento humano, fomentando el análisis y su discusión, que conlleven a establecer oportunidades y estrategias con el objetivo de mejorar el desarrollo organizacional. También será de gran utilidad, a todas las personas que puedan tener algún interés en el tema, estudiantes y profesionales ya que tendrán las herramientas necesarias para alcanzar su trabajo ideal, mirar sus fortalezas y debilidades para poder mejorar su perfil profesional.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. Objetivo General

Caracterizar los procesos de Gestión del talento humano en el Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E. del Municipio de Vijes, Valle del Cauca durante el año 2020.

#### 3.2. Objetivos Específicos

- Describir la estructura organizacional del área de gestión del talento humano del Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E del Municipio de Vijes, Valle del Cauca.
- Identificar los modelos de gestión y los procesos administrativos liderados por el área de gestión del talento humano del Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E del Municipio de Vijes, Valle del Cauca.
- Determinar las funciones del área de gestión de talento humano en el Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E del Municipio de Vijes, Valle del Cauca.

### 4. MARCO TEÓRICO

En este apartado, se situará la investigación dentro de un conjunto de conocimientos previos sobre el fenómeno que se aborda, así como la enseñanza que se extrae de las referencias bibliográficas, permitiendo orientar la búsqueda y ofrecer una conceptualización adecuada del tema objeto de estudio de la investigación sobre caracterizar los procesos de gestión de talento humano en el Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E del Municipio de Vijes, Valle del Cauca durante el año 2020. A continuación, se presenta la fundamentación que contiene los antecedentes de la investigación, bases teóricas y la definición de términos, como contenidos de interés.

#### 4.1 Antecedentes

Los antecedentes, se refiere a los estudios e investigación realizadas anteriormente por diversos autores y que tiene alguna similitud con el problema planteado, con el tema de objeto de estudio de trabajo que se realiza, se consideran fundamental para la aplicación de conocimientos, por esta razón, se citan algunos proyectos o investigaciones consultados para esclarecer como referentes la presente investigación.

1. **Título:** Formación del talento humano y la estrategia organizacional en

empresas de Colombia (2019)

**Autor:**

Beatriz Eugenia Agudelo Orrego

**Resumen:**

Es un estudio donde se establece cómo es el proceso de formación del talento humano de 25 empresas del Valle del Cauca pertenecientes al sector industrial y de servicios y, si responden a la línea estratégica de la organización. El diseño metodológico utilizado en este estudio es una investigación cuantitativa que permite abordar las especificidades de las organizaciones participantes y de la investigación correlacional, para conocer el grado de asociación entre la formación del talento humano y la estrategia organizacional, a partir de seis hipótesis de investigación. Estas organizaciones han definido su plan estratégico y su política de formación en potenciar al empleado en la adquisición de responsabilidades. En el resultado de su análisis se observa que las organizaciones que tienen un plan estratégico de gestión humana también poseen un plan de formación, lo que significa que la capacitación debe ser un tema estratégico no solo para el área de gestión humana sino para toda la organización. <sup>(6)</sup>

**2. Título:** Relación entre la gestión de talento humano y el compromiso organizacional de los trabajadores del Centro de Salud San Pedro de Piura – Perú año 2018.

**Autor:**

Gabriela de los Milagros González García.

**Resumen:**

Esta investigación tuvo como objetivo general el estudio de la relación existente entre la Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los trabajadores del Centro de Salud San Pedro de Piura 2018; el cual cuenta con una población de 50 trabajadores que brindaron información acerca de la gestión del talento humano y el compromiso organizacional en sus dimensiones, siendo sus resultados presentados en tablas y textualmente. La investigación concluye que existe evidencia para afirmar que no existe una correlación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional, cual indica que no existe correlación significativa entre la gestión del talento humano con el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Pedro de Piura. <sup>(7)</sup>. Por lo tanto, implementar estrategias de gestión de recursos humanos que no sólo brinde soporte administrativo, sino que también se encargue de realizar capacitaciones, talleres o charlas de acuerdo a las propias

necesidades de cada área, logrará ayudar a reforzar y habilitar las habilidades personales de los trabajadores poniéndolas al servicio de la institución.

**3. Título:** La mejora del talento humano a través de las nuevas tendencias - competencias en la empresa Direco C.A. (2017)

**Autora:**

Gladys, Boffil

**Resumen:**

En la actualidad, la gestión de talento humano ocupa un lugar muy importante en las organizaciones, por ser el componente clave y estratégico en ellas. Aunado a esto, se hace necesario e indispensable la preparación del personal en base a la necesidad de establecer dos dimensiones: la primera, la relacionada con la búsqueda y el logro de los objetivos de la empresa y la segunda se trata de la necesidad de establecer el compromiso por parte de las personas que laboran en el logro de estos propósitos. Ante esto, el desempeño de la gente juega un papel fundamental dado que permite a través de los diversos planes existentes en el proceso de formación de las personas desarrollar las competencias, logrando con ello que las personas demuestren en su trabajo mejoras, alcanzando un desempeño exitoso en su actividad laboral. El propósito de esta investigación, es el de analizar los componentes claves de la evaluación de desempeño, con el fin de conocer las competencias necesarias para la mejora continuo del personal que labora en la empresa Direco, C.A. La investigación se enmarca en la modalidad No experimental transeccional-descriptiva, apoyada en una revisión documental con la aplicación de un cuestionario. Se desarrollaron tres fases para el logro de esta investigación. En la primera fase de la investigación se logró describir el proceso de evaluación de desempeño, en la segunda fase a través de las opiniones de un grupo de experto de las diferentes áreas de la empresa se definieron las competencias claves que determinan el desempeño de los trabajadores de dicha empresa, y por último se analiza la evaluación basada en competencias como una estrategia de mejora que permita garantizar el desempeño efectivo del personal la empresa objeto de estudio. Una vez recopilado los datos y analizado los resultados se concluye que para el óptimo desempeño del personal de la empresa Direco C.A, se hace evidente la necesidad de realzar las competencias propias de los diferentes niveles (operativo, táctico y estratégico) en su labor diaria, dado a que estas son indispensables para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

(8)

**4. Título:** La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016

**Autor:** Aurora Ydalida Del Castillo Méndez.

**Resumen:**

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016. Esta investigación es descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo y de tipo básico que recogió la información en un periodo específico. La población o universo de interés de esta investigación, estuvo conformada por 82 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo, la muestra fue probabilística censal considero a 82 trabajadores, de los cuales se han empleado las variables: La Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral. La investigación concluye con el resultado 0.775 el cual indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta siendo el nivel de significancia bilateral  $p= 000. <0.05$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; donde se concluye que: Existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016 <sup>(9)</sup>. Se recomienda incentivar la unión laboral, incentivo económico, mejorar los ambientes laborales brindando una mejor iluminación, comodidad, limpieza y ventilación, ya que la unión hace la fuerza esto también ayudaría mucho al desarrollo y crecimiento de la organización, ser mejores día a día, tanto en lo profesional, como en lo laboral y sobre todo en la vida familiar.

**5. Título:** Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes una aproximación a un sistema integral. (2015)

**Autores:**

Gregorio Calderón Hernández  
 Julia Clemencia Naranjo valencia  
 Claudia Milena Álvarez Giraldo

**Resumen:**

La gestión humana es un área fundamental para lograr los objetivos de las empresas colombianas, y ha tenido un cambio significativo a través de los años gracias a los retos que enfrenta día tras día, que ratifican la importancia de realizarla de manera integral, funcional y estratégica. El objetivo de este estudio es conocer la situación actual del área de talento humano en Colombia, sus falencias sus fuertes, sus cambios y sobre todo sus retos; este estudio se realizó a través de un método cualitativo y descriptivo a través de herramienta como encuesta y entrevista al personal correspondiente como trabajadores, gerentes del área de recursos humanos, gerentes de empresas y consultores especializados entre otros.

Los hallazgos encontrados en el estudio sobre las empresas colombianas hacen sobre toda referencia a la mala estructuración de algunas áreas de talento humano donde se está trabajando de manera obsoleta ya que están simplemente enfocados en procesos de contratación e inducción dejando de lado el conseguir enfrentar el mercado laboral con sus retos a través de todos los procesos integrales que competen a área. También se encontró buena calificación del personal encargado del área de gestión humana en general, con experiencia respecto al tema con suficiente capacidad de liderazgo y acompañamiento a sus empleados.

A manera de conclusión, el estudio hace referencia en la importancia que tiene el área de gestión humana a la hora de percibir el entorno laboral y sus exigencias para gestionar la captación, capacitación y retención del talento humano apropiado para garantizar su permanencia en el mercado laboral y lograr una estabilidad dentro del mismo; necesidad de incorporar al área de gestión humana procesos que sean integrales que comprendan al trabajador como una pieza estratégica dentro de la organización. <sup>(10)</sup>

**6. Título:** Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano (2017).

**Autor (es):**

Pedro López Puig  
Zoe Díaz Bernal  
Alina María Segredo Pérez  
Yagén Pomares Pérez

**Resumen:**

El objeto de esta investigación se centró en evaluar la gestión del talento humano del área hospitalaria del Centro Especializado Ambulatorio de Cienfuegos. Para ello se utilizó un cuestionario con 68 ítems con los que se evaluaron aspectos como: motivadores para la permanencia laboral, evaluación de desempeño, cultura organizacional, estilo de liderazgo y predictores de una práctica exitosa. En general se obtuvieron percepciones positivas respecto a la gestión del talento, con algunos aspectos que podrían mejorarse como en el caso de la gestión de evaluación de conocimiento en los colaboradores y las necesidades de estos de autorrealización. Además, los incentivos de permanencia no resultan atractivos y hubo una mala percepción en cuanto a la autonomía para tomar decisiones y el poco tiempo libre disponible. Sobre los predictores de éxito los menos desarrollados fueron las publicaciones y el poco reconocimiento que se percibe de parte de los pares, con un cuestionamiento del grado de inteligencia por parte del 78.1% de los evaluados. Más de la mitad indicó que a su juicio reciben recompensas precarias por sus esfuerzos. Hay una burocracia excesiva, aunque los directivos realizan una buena gestión y enfocada en desarrollar



el recurso humano. <sup>(11)</sup>

**7. Título:** Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico (2019)

**Autor (es):**

Reynier I. Ramírez  
César A. Espíndola  
Gladis I. Ruíz  
Alfredo M. Hugueth

**Resumen:**

En este trabajo se evaluó, como su nombre lo indica, la gestión del TH desde la perspectiva estratégica. El tipo de estudio fue descriptivo con método cuantitativo y un diseño no experimental no transversal. El instrumento utilizado fue un cuestionario con 9 ítems que fue aplicado a 55 gerentes de empresas de Venezuela, Colombia y Chile. Los resultados mostraron diferencias significativas en la gestión entre países. En general, esta se consideró como moderadamente óptimo y con predominio de la estrategia organizacional y los rasgos y tendencia actual. Se encontraron fallas en el modelo funcional. De acuerdo con los resultados, la prioridad se enfoca en la estrategia de la organización tomando como base la socialización de las actividades. A partir de los aspectos analizados, los más importantes para el enfoque estratégico son la identidad de la gente respecto a la cultura organizacional y el cumplimiento de sus funciones para el alcance de las metas. <sup>(12)</sup>

**8. Título:** Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud (2016).

**Autor (es):**

María de los Reyes González Ramos  
Ana María Molina Gómez

**Resumen:**

Este trabajo constituye una revisión bibliográfica en vistas de analizar cuál es la situación de la gestión de TH en las entidades de salud y concretamente en lo que respecta a la Atención Primaria en Salud (APS). Las autoras ponen el énfasis en que en las organizaciones del mundo actual el recurso humano juega un papel protagónico y por lo tanto cuando se realizan los procesos de selección y contratación para las entidades de salud, no basta sólo con tener los conocimientos necesarios del área sino también los profesionales deben poseer un conjunto de valores y estos deben ser empleados adecuadamente durante el desarrollo de las labores. A fin de asegurar que la gestión del TH obtenga los resultados esperados en el

personal, la institución tiene un rol crucial en lograr que los colaboradores desarrollen un sentido de pertenencia que los haga involucrarse en todos los procesos de la empresa. <sup>(13)</sup>

**9. Título:** Gestión del talento humano y cultura de seguridad del paciente en laboratorio en un hospital público, el Agustino, 2018.

**Autor (es):**

Lizbeth Karina, Soto Aranda

**Resumen:**

Con el objeto de verificar y establecer si existe relación alguna entre la gestión del talento humano y la cultura de la seguridad del paciente, se llevó a cabo este estudio, con una metodología de enfoque descriptivo correlacional, el estudio fue transversal y en su desarrollo se utilizó la encuesta como método de recolección de información, para ello se desarrollaron dos cuestionarios para medir la gestión del TH y la seguridad del paciente en laboratorio respectivamente. Estos instrumentos fueron aplicados en una muestra por conveniencia de 104 trabajadores. El resultado principal arrojó que existe una correlación positiva moderada entre las variables en análisis (0.508 en correlación de Rho Spearman) y significancia de 0.000 (sig. <0.05). Además, los resultados permiten concluir que se pueden aplicar algunas medidas para mejorar la gestión y también la cultura de seguridad del paciente. <sup>(14)</sup>

#### **4.2. Marco Teórico**

El marco teórico, constituye el corazón del trabajo de investigación, pues es sobre esto que se construye el análisis de los resultados <sup>(15)</sup>. En el presente caso, dicha sustentación se desarrollará a partir de las variables que se desglosarán de cada uno de los objetivos específicos de la investigación, es decir: la estructura organizacional del área de gestión del talento humano, los modelos de gestión y los procesos administrativos liderados por el área de gestión del talento humano y las funciones del área de gestión de talento humano. Para el desarrollo del proyecto planteado se presentan las teorías basadas en la conceptualización del objeto de estudio del trabajo, que aportan en la extensión del tema una serie de información con el propósito de indagar en la caracterización de los procesos de gestión del talento humano en el Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E del Municipio de Vijes, Valle del Cauca, lo que realmente se desea. En este aspecto se trata todo lo referente a gestión del talento humano, como métodos establecidos suscritos a la dirección ejecutiva de la institución organizacional.

Precisando de una vez, las empresas necesitan resaltar la importancia del área de talento humano, sus procesos y funciones con el fin de hacerse más competitiva en el mercado laboral de una manera estratégica e innovadora y

sobre todo integral como lo afirman los siguientes autores. La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas.

Lo anterior implica una política de dirección de las personas que debe ser formulada, apropiada y empoderada, que compromete a todos los ámbitos directivos con personas a cargo, donde el área de recursos humanos se constituye en el corazón de la función, al convertirse en el socio estratégico de la dirección y en el vocero de los empleados <sup>(16)</sup>. La importancia del área de talento humano con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. <sup>(2)</sup>

### **Gestión**

En relación a la definición de gestión, se plantean dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio. Es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad.” <sup>(17)</sup>

### **Talento Humano**

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. <sup>(2)</sup>, son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. <sup>(17)</sup>

De allí que se justifica, el presente trabajo de investigación como un impulso

a la toma de decisión para mejorar la ejecución de los procesos de ingreso de personal, movimientos internos entre otros, ya que dichas solicitudes generaran una eficiencia en los procesos organizacionales, cumpliéndose de esta forma el aseguramiento de personal altamente calificado, con lo cual se brindara una eficacia en los diferentes proyectos que se ejecutan en la empresa.

### **Estructura organizacional del talento humano**

La gestión del talento humano permite que las organizaciones mejoren el desempeño de los empleados; en este sentido, es primordial que esta desarrolle estrategias, herramientas y elementos concernientes a esta temática que permitirán una efectiva competitividad en la globalización que se demarca, Por lo tanto, resulta pertinente manifestar que la GTH se considera un sistema en el que se concibe al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar constantemente a partir de una visión renovada, dinámica y competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

La función principal del área del Talento Humano está enfocada en la dirección de gerencia del talento humano, cuyo objetivo es determinar los procesos oportunos y eficientes en la dirección y la gestión de dicha organización, soportada en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las persona, para llevar a cabo esta tarea el área de talento humano se basa en una serie de procesos o funciones.

Según Gómez <sup>(18)</sup>, esta función se estructura en torno a los principales procesos que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos, es decir, la planificación de los recursos humanos; el análisis de puestos de trabajo; la cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización; el aumento del potencial y desarrollo del individuo; la evaluación de la actuación de los empleados; la retribución de los empleados, la gestión de la salud e higiene en el trabajo; la gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.

### **Objetivos de la Gestión de Talento Humano.**

Dado que las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, la filosofía general y la cultura organizacional estarán orientadas hacia este enfoque. Las organizaciones exitosas perciben que sólo se puede crecer, prosperar y mantener la continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

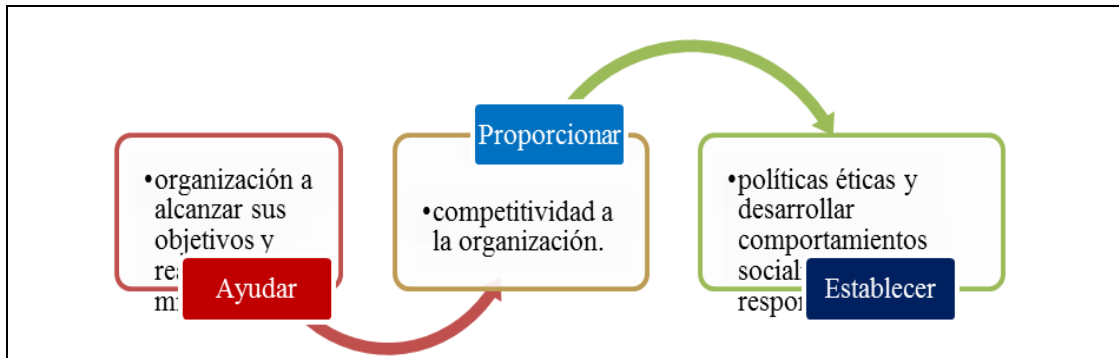


Figura 1. Objetivos de la gestión del Talento Humano (4).

Este pensamiento se centra en que las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de la organización dependiendo de la manera en que se les trate, siendo primordial considerarlos como elementos básicos de la eficiencia organizacional. <sup>(4)</sup> Para conseguir una máxima eficiencia organizacional se requiere desarrollar dos tipos de compromiso en el trabajador: el racional y el emocional. La obtención de ambos generará el compromiso profundo y la motivación total (que es la suma de la motivación intrínseca, extrínseca y trascendente), los cuales servirán como medios para <sup>(19)</sup>:

- ❖ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- ❖ Proporcionar competitividad a la organización.
- ❖ Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- ❖ Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- ❖ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- ❖ Administrar el cambio.
- ❖ Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

#### 4.2.1. Teorías y modelos de gestión del talento humano

##### ✓ Modelo de gestión por competencias

A pesar de que existieron trabajos anteriores, al revisar los orígenes de las competencias laborales por lo general se cita a David McClelland. Dicho autor en el año 1973 logra su concreción, demostrando que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de

predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Según McClelland, explica que debido a esto las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”<sup>(19)</sup>

Este modelo consiste en observar aquellas conductas que tienen las personas para desempeñarse con éxito en un puesto de trabajo. Hay tres conceptos importantes: el saber (el conocimiento), el saber hacer (las habilidades), el saber estar y el querer hacer (las aptitudes).<sup>(17)</sup> Es importante que el área de gestión de talento humano desarrolle de manera correcta el modelo de competencias para poder escoger a los mejores candidatos con alto desempeño, excelentes habilidades y destrezas, logrando de esta manera el éxito, la efectividad y productividad de la institución.

Le Boterf, involucra tres elementos: 1) el saber actuar que hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico de trabajo, lo cual se contextualiza el énfasis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal. 2) el querer actuar alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto. 3) el poder actuar, las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene el deseo de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente se puedan efectuar.<sup>(17)</sup>

A continuación, se incluyen varias definiciones sobre competencia laboral formuladas por expertos: es la “Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo” .<sup>(16)</sup>

“Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”.<sup>(17)</sup>

#### ✓ **Teoría de recursos y capacidades**

Esta teoría permite establecer las fortalezas y debilidades internas de la organización. Los recursos son activos tangibles (físicos y financieros) e intangibles (tecnología, cultura) y humanos (conocimientos, motivación) permanentes de una organización, mientras que la capacidad es la habilidad de estos recursos para diferenciarse de otras organizaciones y así lograr una posición superior para poder ser competitivos.<sup>(16)</sup>

#### ✓ **Modelo Gestión del conocimiento**

Todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con el entorno, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma. Este modelo hace referencia al conocimiento generado por las personas al interior de una organización para lograr efectividad y buenos resultados, siendo el conocimiento un factor importante para el desarrollo e innovación. Cabe anotar, que la gestión de conocimiento de las organizaciones puede generar valor, pues se puede compartir, usar y gestionar de la mejor manera posible<sup>(6)</sup>.

El aprendizaje organizacional a través de la gestión del conocimiento, concebido como proceso, tiene como objetivo lograr la toma de conciencia de la organización sobre sí misma y sobre el entorno. Para atender la necesidad de captura de oportunidades dentro del aprendizaje genera la necesidad de implementar una cultura que conlleve a un ambiente de aprendizaje que finalmente permita la consolidación, documentación y salvaguardar tal conocimiento.<sup>(6)</sup>

#### ✓ **Modelos estratégicos del Recurso Humano**

A través del tiempo, el trabajo de la gestión estratégica del talento humano ha ido evolucionando, respondiendo a los cambios y retos que se han presentado en cada momento dentro de la organización, que conllevan a sistemas de gestión más complejos adaptados a sus necesidades, convirtiendo el talento humano en una ventaja competitiva de una organización. Por consiguiente, surge la necesidad de implementar la aplicación de modelos adecuados de gestión estratégica del talento humano. Como lo indica “Fleitas (20) se distinguen modelos que siguen un enfoque universalista frente a otros con un enfoque contingente. Por otro lado, con respecto al enfoque universalista, Pfeffer sostiene la existencia de mejores prácticas de gestión de los recursos humanos, cualquiera que sea la

situación de la organización. En cambio, el enfoque contingente postula que la orientación de las prácticas dependerá de variables organizativas y del entorno, señalando la estrategia de la empresa como una de las principales variables (Hollenbeck et al., Lawrence y Lorsch, Nienhüser, Van de Ven y Drazin; y Wei)". (2) Algunos de estos modelos son los siguientes:

Modelo de Miles y Snow (1978, 1986)

Establecen las estrategias relacionando las empresas con la capacidad de adaptación al entorno y su orientación estratégica, así como el objetivo que se persiga.

Modelo de Álvarez de Zayas (1996)

Se resalta el carácter sistémico de la grh, evidenciando que no puede concebirse como un conjunto de tareas aisladas.

Modelo de Arthur (1992; 1994)

Identificó dos sistemas de prácticas de gestión de los recursos humanos, a la cual asocia prácticas orientadas a la maximización de compromiso.

Modelo de Schuler y Jackson (1987)

Este modelo se encuentra orientado a un conjunto de comportamientos alternativos posibles a estimular la diferenciación de como la fuerza laboral emerge en un desarrollo teórico clave para la gestión estratégica de recursos humanos.

Modelo de Harper y Lynch (1992)

En este modelo, se desarrolla la previsión de necesidades en interdependencia con un conjunto de actividades claves de recursos humanos (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción, etc)

Figura 2. Modelos de la gestión de Talento Humano (21).

### ✓ Teoría de los sistemas cibernéticos

Es la ciencia de la comunicación y el control, ya sea en los seres vivos o en la máquina; la comunicación integra y conecta a los sistemas y el control regula su comportamiento. La comunicación entre el sistema y el medio es fundamental. De igual manera, los sistemas se relacionan entre sí formando ciertas actividades para alcanzar los objetivos propuestos. Los sistemas se componen de: entrada y salida de información, retroalimentación (una parte de la energía de salida de un sistema vuelve a la entrada, es un sistema de comunicación de retorno) y homeostasis (mantienen el equilibrio dinámico). En pocas palabras, esta teoría trata en buscar el recurso humano apropiado



para crear estrategias que aseguren el cumplimiento de los objetivos de la organización <sup>(17)</sup>.

#### ✓ **Teoría del comportamiento**

Estudia el comportamiento del individuo en la parte del aprendizaje, hábitos, reacción ante ciertas situaciones dentro de la organización. Se hace por medio de un estudio de motivación humana para poder conocer las necesidades que presente cada individuo y así mejorar el ambiente laboral siendo este fundamental para mejorar la eficiencia y desempeño en la organización. <sup>(19)</sup>

#### ✓ **Teoría de la agencia**

Es una técnica empresarial mediante la cual una persona u organización pide a otra persona realiza un determinado trabajo el cual tendrá su debida compensación. Esta da lugar a lo que se llama comúnmente: subcontratación. Esta medida es totalmente válida y legal. Hay organizaciones que por diferentes circunstancias les trae mayores beneficios contar con una persona para realizar dicha tarea que hacerla por sí misma. <sup>(19)</sup>

### **Procesos De La Gestión Del Talento Humano**

Para Chiavenato <sup>(22)</sup> uno de los factores clave para que una empresa pueda alcanzar el logro de sus objetivos está en la gestión del talento humano puesto que esta permite una colaboración efectiva de los colaboradores lo que ayuda a alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los del individuo. Esta gestión, dada su naturaleza, no puede verse de forma aislada porque forma parte de la gestión integral de los recursos humanos y de cada proceso que esta última implica, es por ello que la gestión del TH no puede tomarse con ligereza pues constituye buena parte del éxito empresarial.

De acuerdo con autores como Allen <sup>(22)</sup> la gestión del TH es la acción de manejar, regir, aplicar un manejo integral en todo el personal, dicho proceso involucra políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos de gerencia vinculados al personal, lo cual incluye reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Para Dessler y Valera <sup>(22)</sup> sin embargo, el hecho de tener personas en una organización, no implica necesariamente, tener talentos pues eso es algo que se logra por medio de la gestión del TH. Para ser talentoso, una persona debe poseer un valor agregado que lo diferencie del resto y le haga competitivo.

Según Chiavenato <sup>(4)</sup>, los procesos que intervienen en la Gestión del Talento Humano, se muestran así: “existen seis procesos capaces de agrupar toda la gestión del talento humano, estos son: Admisión de personal, Aplicación

del mismo, Compensación, Desarrollo, Mantenimiento y Monitoreo de los empleados” en base al objeto de la investigación presentada se tomara referencias a todo lo que conlleva la admisión de personal dentro de la Gerencia de Servicios Organizacionales.



Figura 3. Procesos de la gestión de Talento Humano (4).

#### ➤ **Admisión de Personal**

Se refiere a todos los métodos de inclusión o suministro de personal a una organización o empresa. Este proceso agrupa las técnicas de reclutamiento y selección de personal, y se considera ejecutado exitosamente cuando se contrata a la persona idónea en el cargo adecuado en el momento oportuno. (4). Incluyen el reclutamiento y la selección.

Por reclutamiento se entiende todas aquellas actividades que tienen como finalidad la provisión de recursos humanos para la organización, desde la determinación de necesidades de personal hasta la inducción del trabajador. Esta técnica persigue ocupar, a través de la mayor cantidad de aspirantes un puesto vacante en una empresa de efectiva, esto es, logrando que las personas escogidas tengan las competencias y calificaciones necesarias en relación con las exigencias del puesto. El reclutamiento de personal desde el punto de vista de su aplicación puede ser interno o externo, el primero se refiere a la captación del personal que se encuentra ya laborando dentro de la empresa, mientras que el segundo se refiere a la captación del personal que se encuentra en el mercado de recursos humanos. En la selección de personal, se escoge el personal competente según el cargo que vaya a ocupar. Esta selección debe ser adecuada de acuerdo al plan estratégico y visión de la organización. (23)



Figura 4. Admisión de personal (4).

### ➤ **Aplicación del Personal**

Es el segundo proceso en la gestión de talento humano, donde se explica, orienta, acompaña y evalúa el desempeño al personal en su cargo.

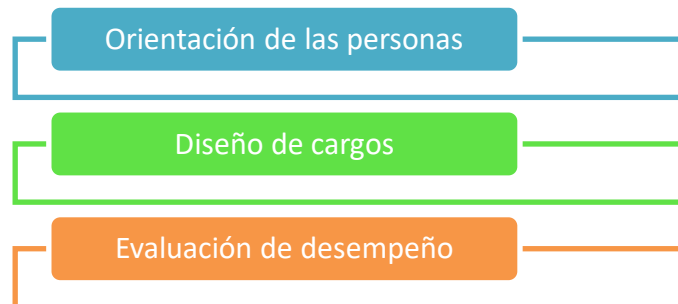


Figura 5. Aplicación del personal (4).

### ➤ **Compensación del Personal**

Se realiza incentivos a las personas para satisfacer sus necesidades, incluyendo remuneraciones, beneficios y servicios sociales, con el fin de motivarlos y estimular el desempeño de los empleados en la empresa <sup>(4)</sup>.

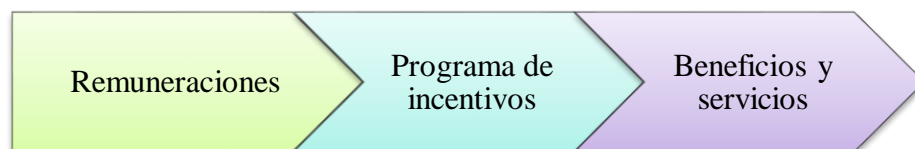


Figura 6. Compensación del personal (4).

### ➤ **Desarrollo del Personal o Capacitación**

Proceso que consiste en capacitar y brindar información básica al personal para que aprendan actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permita ser más eficaces en lo que

hacen. <sup>(4)</sup> A través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización. Este debe ser preciso y estructurado. Es importante que se atiendan las necesidades de formación y entrenamiento, así mismo, deben estar alineadas con las necesidades de formación de la organización. Todo lo anterior, promueve al crecimiento profesional y le da mejor acreditación a la organización.



Figura 7. Desarrollo del personal o capacitación (4).

Según Chiavenato, la capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad. La importancia de la capacitación no se puede subestimar <sup>(4)</sup>.

Sus objetivos son:

1. Incrementar la productividad
2. Promover la eficiencia del trabajador.
3. Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
4. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
5. Impulsa el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
6. Promueve el ascenso sobre la base del mérito personal
7. Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias.
8. Mejora las relaciones humanas en la organización.

## Mantenimiento de Personal

Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

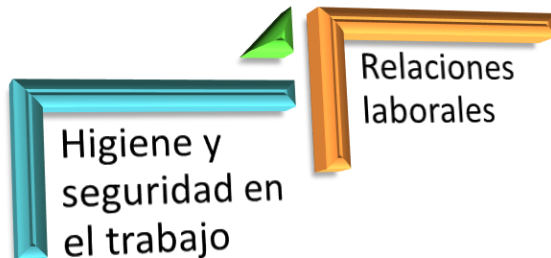


Figura 8. Mantenimiento del personal (4).

### Higiene en el trabajo

Según Chiavenato “La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente laboral” (p. 22). A partir de la definición anterior se entiende que la higiene del trabajo tiene una función preventiva, cuyo único objetivo es la salud y la comodidad del trabajador, reduciendo la probabilidad de que se enferme y se ausente de forma provisional o definitiva del trabajo. También, se logra comprender que las instituciones del sector salud, deberían tener como interés prioritario propiciar condiciones físicas y ambientales que proporcionen seguridad y comfort en el área de trabajo de sus trabajadores y así poder brindar una mejor atención a la sociedad <sup>(24)</sup>.

### Seguridad del trabajo

Chiavenato <sup>(24)</sup> considera la seguridad del trabajo como: “La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo” (p.32). Por lo tanto, la seguridad en el trabajo implica todos los factores que garantizan la seguridad del trabajador mientras desarrolla su actividad en la organización. Estos factores y otras condiciones deben ser provistas por el empleador, mientras que los trabajadores deben asumir su compromiso de ceñirse a las

condiciones y elementos brindados para su seguridad.

### Relaciones laborales

El término “relaciones laborales” se ha usado tradicionalmente para referirse a una relación social de producción surgida durante el siglo XIX. El mismo alude también a un colectivo de personas y uno a un solo individuo. Este término no debe confundirse con términos semejantes como: “relaciones industriales”, “relaciones salariales”, “relaciones profesionales”, “relaciones de empleo” o “recursos humanos” ya que todos estas definiciones se refieren a diferentes aspectos de las relaciones que se desarrollan entre diferentes colectivos en un contexto mercantil. Las relaciones laborales por lo tanto, deben entenderse como el total de interacciones que suceden entre tres sujetos colectivos claramente definidos: trabajadores, empresarios y Estado <sup>(25)</sup>.

Dichas relaciones pueden ser formales e informales y las mismas conllevan para los tres sujetos una serie de derechos, deberes y poderes contrarios entre sí relativos al trabajo. Sin embargo, desde una perspectiva jurídica o institucional las relaciones laborales pueden ser entendidas como la forma en que están ordenadas y reguladas las actividades mercantiles propias del trabajo asalariado y que este ordenamiento involucra a su vez un conjunto de instituciones, prácticas y normas que estructuran las interacciones entre los tres sujetos colectivos antes mencionados <sup>(25)</sup>.

#### ➤ Monitoreo de Personal

Significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.



Figura 9. Monitoreo del personal (4).

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 Enfoque y diseño

**Enfoque:** Cualitativo-cuantitativo (Mixto).

**Diseño:** En relación al nivel de profundidad al cual se logró llegar en la

investigación, el estudio es de tipo descriptivo, debido a que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar las características y propiedades, en agrupar a las personas involucradas en el trabajo.

Es importante destacar que este tipo de investigación con el diseño y el enfoque expuesto anteriormente han sido los más adecuados para el desarrollo de la presente investigación en la que se analizaron los procesos de gestión del área de talento humano en el Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E del Municipio de Vijes, Valle del Cauca durante el año 2020.

## **5.2 Población y muestra**

La población objeto de esta investigación fueron 6 líderes de cada área del Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E. del Municipio de Vijes, Valle del Cauca, además de la Auxiliar de archivo y Gerente quienes al tener el suficiente conocimiento ayudaron a la recopilación de información sobre la manera de cómo se manejan los procesos de gestión del talento humano en la institución.

El tipo de muestreo es por conveniencia, no probabilístico, orientado hacia la caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en la institución seleccionada, donde se buscó la participación de diversos actores y seleccionando los profesionales que tuvieran más de 1 año laborando en el Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E del Municipio de Vijes, Valle del Cauca. El presente estudio se desarrolló en 6 meses.

## **5.3 Plan de recolección de información**

Se utilizaron 3 instrumentos los cuales fueron necesarios para la recolección, selección y recopilación de la información. De esta forma, se pudieron obtener datos indispensables sobre el manejo que se le dan a los procesos de gestión del talento humano en el Hospital Francineth Sánchez Hurtado y así, poder establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

La manera de diligenciamiento de los instrumentos se realizó enviando cada uno por correo a los diferentes líderes y auxiliar de archivo, quienes nos devolvieron los mismos a través del correo. La entrevista se le realizó a la gerente de la institución por medio de ZOOM, la cual fue grabada y posteriormente se hizo la respectiva transcripción.

### **5.3.1. Revisión documental (lista de chequeo)**

Instrumento donde se analiza la existencia o no de los procesos y funcionamiento del área de gestión del talento humano. La primera parte se

denomina Carta Orgánica y define si existe el área de gestión del talento humano en la institución. Se compone de 3 preguntas tipo respuesta única (Si o No). Luego continúa con la parte del MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS, el cual consta de 6 categorías y 33 subcategorías donde se precisa si existe o no reglamentos, procesos y procedimientos en la institución. También es de respuesta de opción única (Si o No). La Revisión Documental (Lista de Chequeo) fue aplicada al líder de Talento Humano y al Auxiliar de Archivo del Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E del Municipio de Vijes, Valle del Cauca. (Anexo instrumento 1 Revisión Documental- Lista de Chequeo).

### **5.3.2. Prácticas de gestión del talento humano**

Instrumento cuyo objetivo es identificar cómo son las prácticas que desarrolla el área de Gestión del Talento Humano en la institución. Se compone de 27 preguntas, cada una con 6 categorías a evaluar que son: Selección de Personal, Reclutamiento, Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo, Evaluación del Talento, Oportunidades de Carrera, Evaluación del Desempeño, Valoración del personal, Compensación, y Otros Aspectos de la Gestión del Talento Humano, Para evaluar cada categoría, se realizan preguntas cuya calificación se efectúa de 1 al 5, donde 1 significa totalmente cierto y 5 totalmente falso. Fue aplicado a los 6 líderes de las diferentes áreas de la institución. Cabe mencionar que el propósito terminal del instrumento fue detectar las opiniones de los trabajadores encuestados acerca de caracterizar los procesos de gestión del talento humano en el Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E Municipio de Vijes, Valle del Cauca durante el año 2020. (Anexo instrumento 2 Prácticas de Gestión de Talento Humano).

### **5.3.3. Entrevista**

Instrumento que consta de 21 preguntas abiertas cuya finalidad fue valorar el grado de conocimiento y compromiso que tiene la Gerente con todos los procesos de Gestión del Área de Talento Humano del Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E Municipio de Vijes, Valle del Cauca (Anexo instrumento 3 Entrevista).

## **5.5 Plan de análisis de información**

Para poder llevar a cabo el respectivo análisis de los resultados obtenidos, se realizó la triangulación de la información teniendo en cuenta los datos recolectados en los instrumentos de Revisión Documental (Lista de Chequeo), Prácticas de Gestión del Talento Humano y la Entrevista diligenciados por la población objeto de estudio en esta investigación. Posteriormente, al tener esta información completa, se efectuó por medio del programa Excell las gráficas, seguido de la interpretación y análisis de cada



variable a evaluar en el instrumento de Prácticas de Gestión del Talento Humano. Por último, el análisis obtenido se contrastó con el referente teórico y la información de los demás instrumentos aplicados logrando realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones al Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E del Municipio de Vijes, Valle del Cauca.

### **5.6 Componente Ético**

Según lo establecido por la Resolución 8430 de 1993 donde se parametrizan las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, se quiere dar a conocer que la investigación “Caracterizar los procesos de Gestión del talento humano en el Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E del Municipio de Vijes, Valle del Cauca durante el año 2020” se desarrolló bajo el amparo del Comité de Ética de Investigación de la Universidad Católica de Manizales de Caldas.

Esta investigación no representa ningún riesgo para los participantes, además garantiza la confidencialidad de cada uno de los resultados obtenidos a través de las encuestas a subordinados, por tal motivo, es nula la posibilidad de represarías contra alguno y la afectación de su puesto dentro de la institución.

### **5.7 Consentimiento Informado**

Para el presente trabajo de investigación, se utilizó un consentimiento informado el cual fue firmado por los 6 líderes de cada área, auxiliar de archivo y Gerente del Hospital Francineth Sánchez Hurtado E.S.E del Municipio de Vijes, por medio del cual expresaron de manera voluntaria su intención de participar en la investigación. Se les envió el formato de consentimiento informado por correo electrónico donde se les explicó de manera clara y concisa los objetivos reales del trabajo, de igual manera, se les dio a conocer que con los datos que ellos aportaran en cada instrumento, se realizaría el respectivo análisis de cada variable de estudio de manera detallada para llegar a las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo. Al final, los participantes devolvieron el mismo firmado a través del correo electrónico. (Anexo Consentimiento Informado).

## 6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

### Descripción de la estructura organizacional



Figura 10. Organigrama institucional. Fuente: Hospital Francineth Sánchez Hurtado.

Se debe tener en cuenta que:

- La jefe de oficina administrativa es la subgerenta y tiene a cargo talento humano.
- La líder del área de desarrollo administrativo es secretaria de gerencia, auxiliar de archivo y ayuda un poco en el área de compras.
- El asesor de calidad tiene a cargo la parte de planeación.

Según lo anterior, se entiende que el Hospital actualmente cuenta con poco personal, pues una persona tiene varias funciones ya que el hospital no está en un buen momento financiero. Como se puede observar en el organigrama del hospital, no se evidencia un área estratégica de gestión de talento humano, sino que esta se encuentra a cargo del jefe de oficina administrativa quien es también el subgerente. Con lo anterior, se puede decir que el área de talento humano del hospital se encuentra en la estructura organizacional dentro de los procesos de apoyo y no en los estratégicos.

Teniendo en cuenta la información recolectada en el formato de revisión documental o Lista de Chequeo, se puede evidenciar que no hay un documento donde se tengan claras las funciones de cada empleado, pues hay varios funcionarios que tienen diferentes cargos, como la líder del área de desarrollo administrativo que además es la secretaria de gerencia, auxiliar de archivo y ayuda un poco en la parte de compras, al igual que el asesor de calidad, tiene a cargo la parte de planeación. Es indispensable crear y definir un área concreta y específica encargada de la gestión y procesos, en donde el personal que la componga, cumpla con el entrenamiento y conocimiento idóneo en el área de talento humano.

### 6.1. Identificación de los modelos de gestión y procesos administrativos liderados por TH.

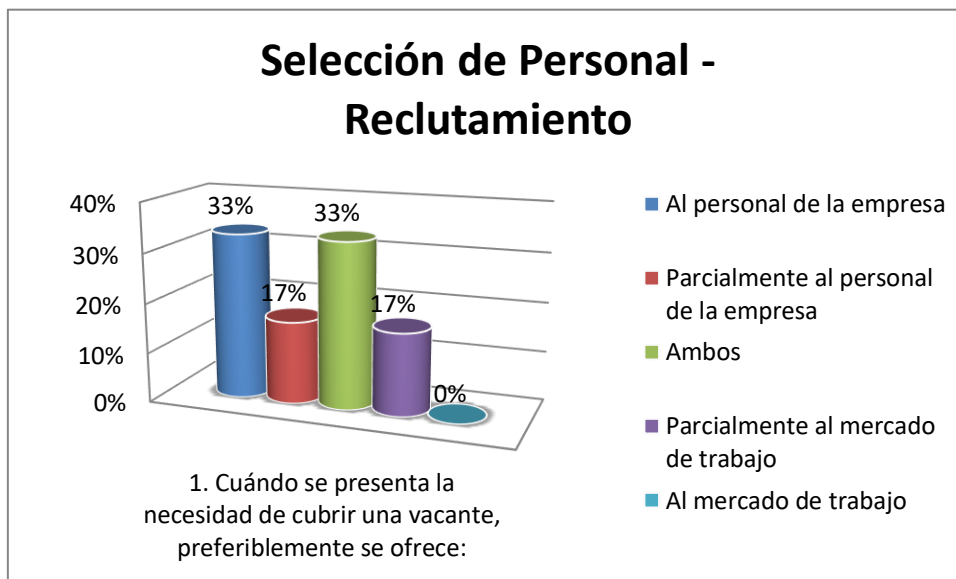


Figura 11. Opciones para cubrir una vacante.

Al ver los resultados de esta pregunta, resulta llamativo que tan sólo dos de los líderes de área coinciden en que el personal que se ofrece para nuevas vacantes sea de la institución. Esto deja entrever que las posibilidades de promoción o de carrera dentro de la entidad son un poco limitadas, dada la

preferencia mayoritaria por traer personal de fuera.

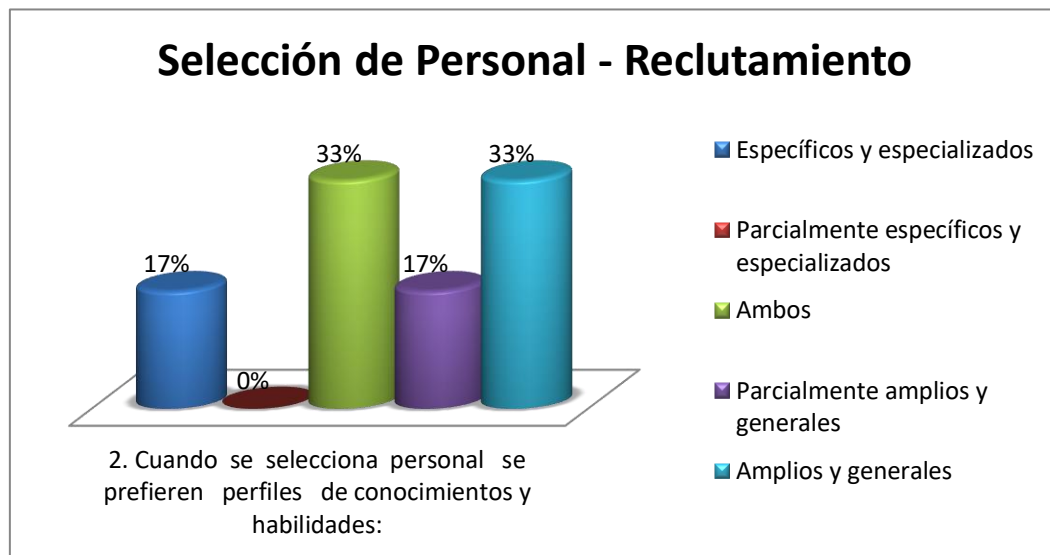


Figura 12. Conocimientos requeridos durante el proceso de selección.

De acuerdo con lo indicado por la gerente del hospital, debe existir un componente tripartito al momento de contratar al personal, las tres cosas que se consideran claves durante el proceso de selección son: conocimientos, habilidades y aplicabilidad de dichos conocimientos. La gráfica muestra, sin embargo, que hay una división de opiniones entre los líderes de área, pues 3 de ellos indican que la empresa prefiere personas con conocimientos específicos, mientras que los tres restantes coinciden que son los conocimientos generales los que más se prefieren al momento de contratar.

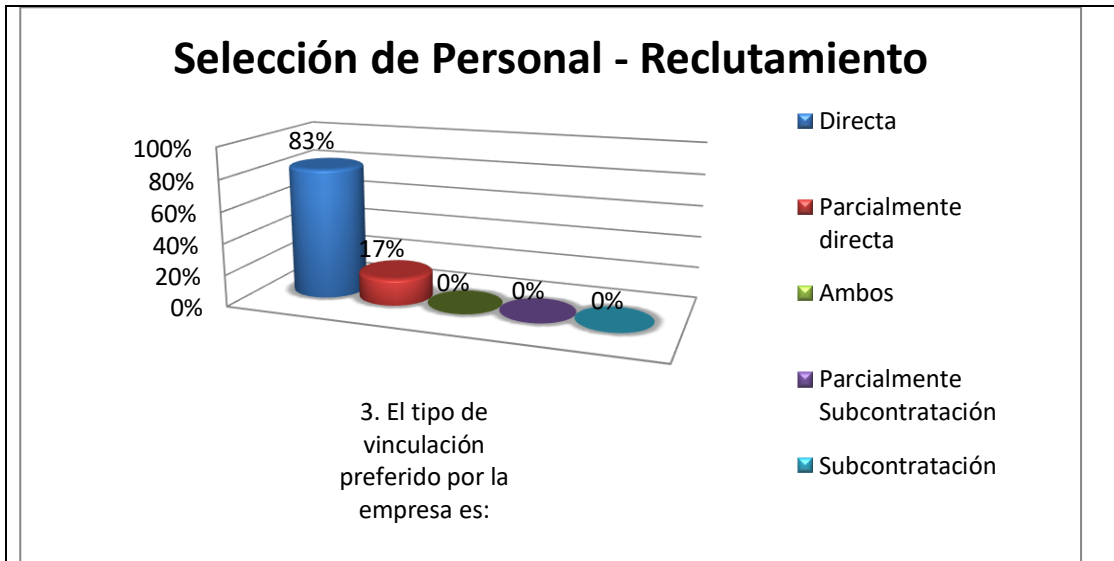


Figura 13. Tipo de vinculación.

Existe en general un consenso entre todos los líderes de área respecto a la forma de vinculación que realiza la institución, esto es muy positivo para el ánimo de los trabajadores porque de este modo pueden contar con todas las garantías laborales que ofrece el hospital y en principio ese es un buen aliciente para trabajar con compromiso en la organización. Sin embargo, es necesario analizar los otros factores que inciden en la motivación del trabajador, como el clima organizacional, incentivos, etc.

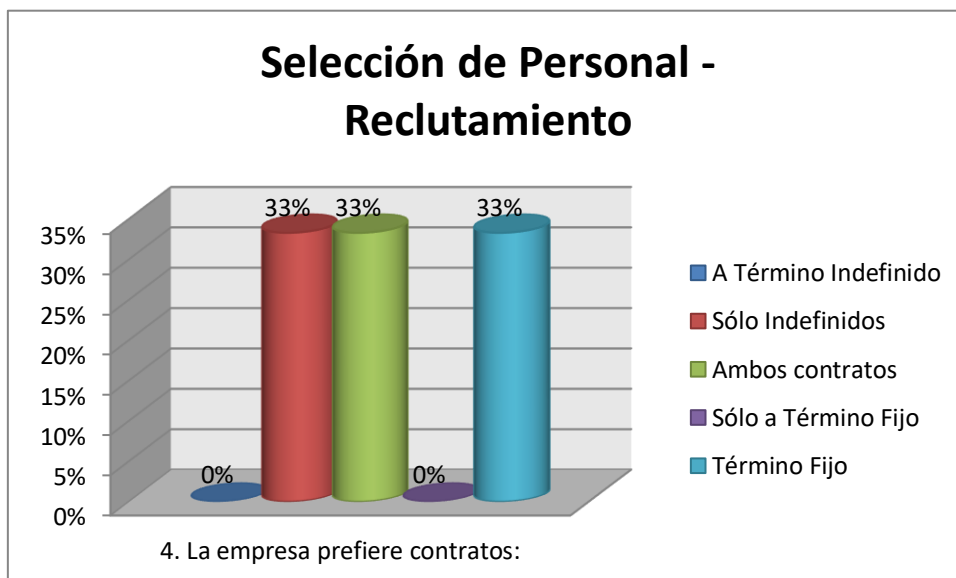


Figura 14. Tipos de contratos preferidos por la institución.

Aunado al hecho de que la contratación se hace de forma directa, esta se

realiza también a término indefinido mayoritariamente, según lo apuntan los líderes de área. Esto refuerza el sentido de estabilidad laboral que la institución ofrece, es decir, los trabajadores contratados directamente, tienen garantizada la estabilidad de su empleo en la organización. Como se señalaba en la interpretación anterior, esto suma dentro de los motivadores iniciales que tienen los trabajadores inmediatamente a su vinculación laboral.

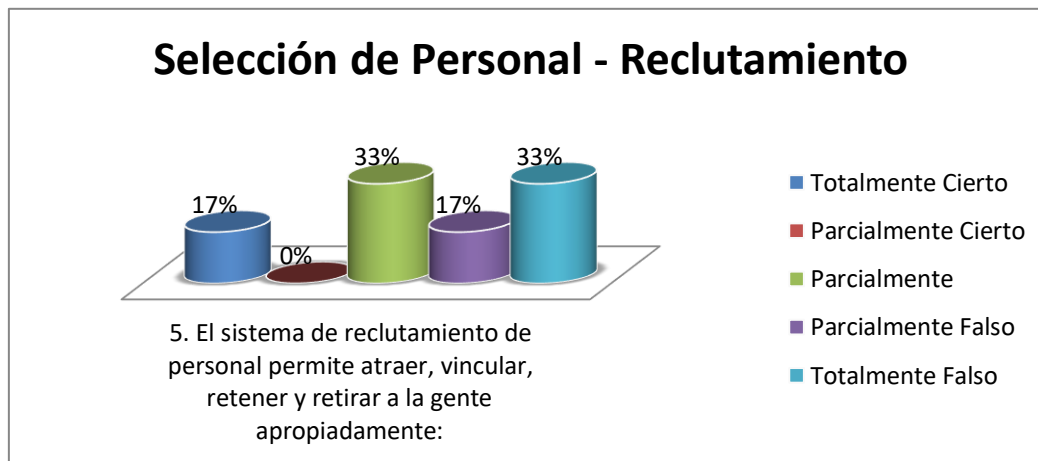


Figura 15. Eficacia del sistema de reclutamiento respecto a la permanencia del personal.

A pesar de los factores que resaltan los gráficos anteriores, a criterio de los encuestados, hay algo en el proceso de contratación que está presentando fallas, porque el 83% de los líderes coinciden en que los procesos de ingreso, permanencia y retiro del personal se llevan a cabo de forma inapropiada o no son los adecuados para lograr que las personas se sientan motivadas a trabajar y permanecer durante un período considerable con la institución y, al momento del retiro, que el mismo se haga de la mejor forma tanto para el trabajador como para el hospital.

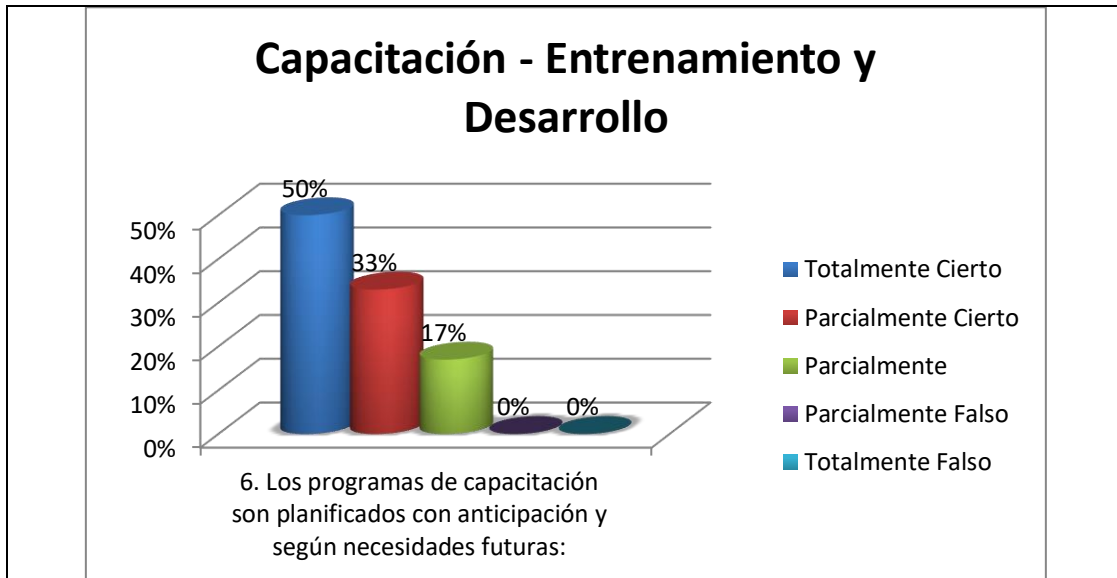


Figura 16. Planificación de los programas de capacitación.

La respuesta mayoritariamente positiva a esta pregunta habla muy bien del alto grado de preparación implícito en las capacitaciones que se imparten. Sobre todo, es destacable el que se consideren las necesidades futuras que puedan surgir, es decir, que las capacitaciones también se preparan con un sentido profiláctico ante las posibles eventualidades. De este modo, el hospital prepara al personal tanto para el presente como para el futuro asegurándose de contar con un personal cada vez más capacitado.

Al relacionarlo con la lista de chequeo, se evidencia la existencia de un documento de un plan de desarrollo personal y la entrevista que se le realizó a la gerente del hospital confirma que si se realiza los programas de capacitación con base a las necesidades de los empleados y se cuenta con un plan y un cronograma diseñado para ello.

## Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo

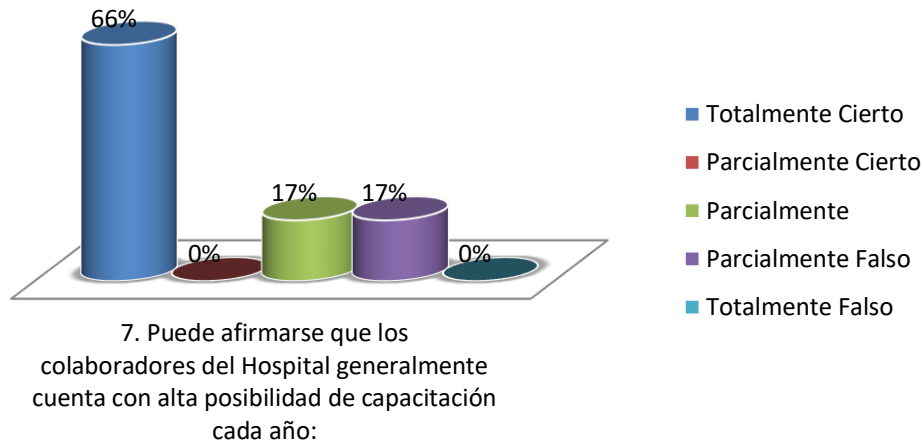


Figura 17. Posibilidad de capacitación del personal.

Los líderes confirman que, efectivamente, las capacitaciones están disponibles para los colaboradores anualmente, de nuevo, esto resalta el espíritu superación y de mejora continua que propenden las autoridades del hospital, porque, como ya se ha señalado, en la medida en que el personal está capacitado puede responder de mejor manera ante una situación específica, lo cual, en el mediano y largo plazo repercute en el prestigio de la institución y contribuye a brindar un mejor servicio a los usuarios.

Además, la gerente del hospital refiere que la institución cada año destina un rubro para la ejecución de estas capacitaciones.

## Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo

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

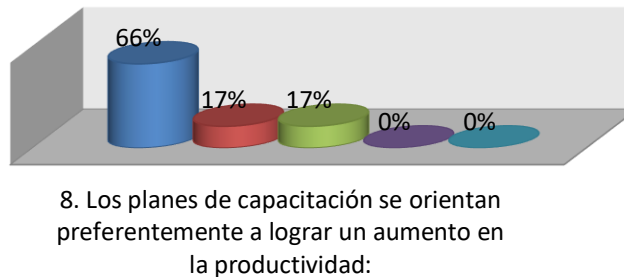




Figura 18. Orientación de los planes de capacitación.

Si bien las capacitaciones están orientadas a mejorar la productividad del personal, según lo indicado por los encuestados, estos planes de formación también estimulan en los trabajadores el deseo de seguir ampliando sus conocimientos y mejorando sus habilidades, con lo cual el hospital en vez de mejorar sus resultados a nivel organizacional genera en sus empleados un sentido hacia la mejora continua en general.

Según Reza <sup>(26)</sup>, para las empresas es muy importante capacitar a su personal, ya que gracias a ello aumentan la eficiencia y la productividad, tanto para la empresa como para sus trabajadores. Para De Cenzo y Robbins <sup>(27)</sup>, el objetivo principal de las capacitaciones es estimular las cualidades personales de los empleados de manera que las mejoras que se lleven a cabo conduzcan hacia una mayor productividad en la organización. Sin embargo, es necesario que la gerente que en la actualidad está a cargo del hospital, realice la evaluación del impacto de las capacitaciones para mirar las mejoras que se han dado en cuanto al desempeño del personal y en la misma institución y analizar cuáles fueron los alcances logrados. Todo esto le sirve de retroalimentación al área de gestión del talento humano para ir mejorando cada vez más sus planes de capacitación ya que en la entrevista realizada, la gerente respondió que este proceso de evaluación de resultados de impacto de las capacitaciones no lo han realizado.

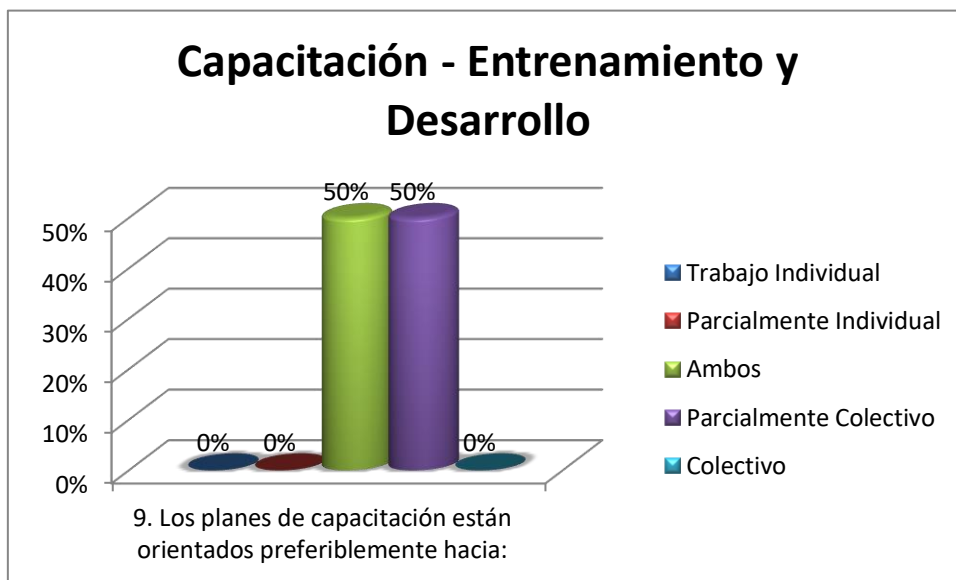


Figura 19. Tipo de trabajo al que se orientan los planes de capacitación.

Como es normal esperar, las capacitaciones deben tener un doble efecto, por un lado, mejorar los resultados individuales de cada colaborador, y con ello, mejorar los logros de todo el grupo y al mismo tiempo los resultados

instituciones. Así lo señalan los encuestados. Por lo tanto, puede determinarse que de la misma forma en que el personal invierte en la formación de su personal también se espera que estos estén a la altura de las exigencias a nivel laboral. Esto demuestra la sinergia de las acciones conjuntas de todo el personal y que esa suma de acciones realizadas por un personal bien capacitado dará como resultado el mejoramiento de la gestión del hospital como un todo.

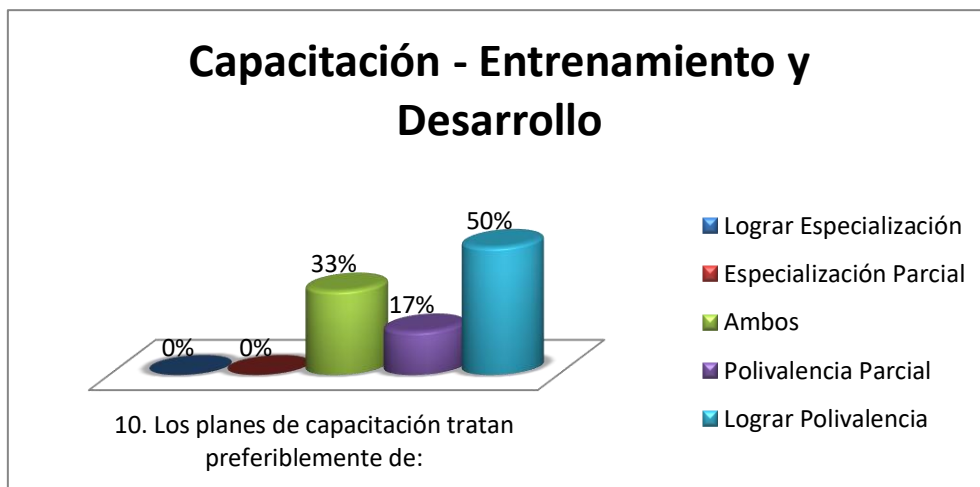


Figura 20. Objetivo de los planes de capacitación.

La polivalencia esperada por las autoridades del hospital es clave para poder mejorar el servicio y con ello el prestigio de la institución pues la institución requiere de personas integrales en cuanto a conocimiento y en el ser, y capaces de desempeñarse en diferentes áreas a fin de garantizar una cobertura total en las diferentes áreas y procesos que se ejecutan en el hospital y dicha cobertura debe estar acompañada con personal altamente calificado.

## Evaluación del Talento - Oportunidades de Carrera

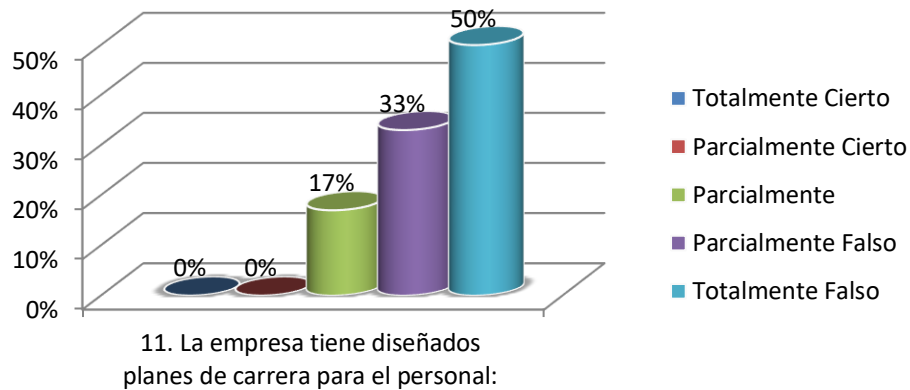


Figura 21. Existencia de planes de carrera para el personal.

Ante este resultado, las autoridades del hospital podrían plantearse la posibilidad de desarrollar planes de carrera para los colaboradores como una forma de incentivarles y desarrollar un sentido de pertenencia en los colaboradores, además, con esta iniciativa, probablemente se generaría en ellos un deseo de continuar su preparación profesional más allá de las capacitaciones que brinda la organización con lo cual ambos actores son beneficiados, hospital y trabajadores.

La gerente del hospital, al ser consultada al respecto, en efecto reconoce que la institución no desarrolla estos planes.

## Evaluación del Talento - Oportunidades de Carrera

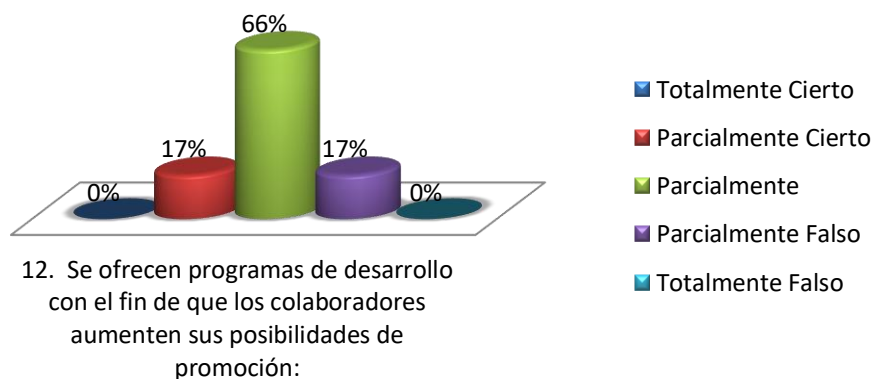


Figura 22. Percepción del ofrecimiento de los programas de desarrollo para la promoción de los colaboradores.

Esta gráfica muestra una leve contradicción respecto a lo señalado en el resultado anterior, pues en este los líderes consideran que al menos en parte, la institución contribuye a generar planes de carrera en los colaboradores para que estos puedan tener posibilidades de ascenso. En todo caso, la necesidad de que desarrollar los planes de crecimiento para el personal permanece, pues según lo indicado por la gerente, estos planes no existen hasta el momento.

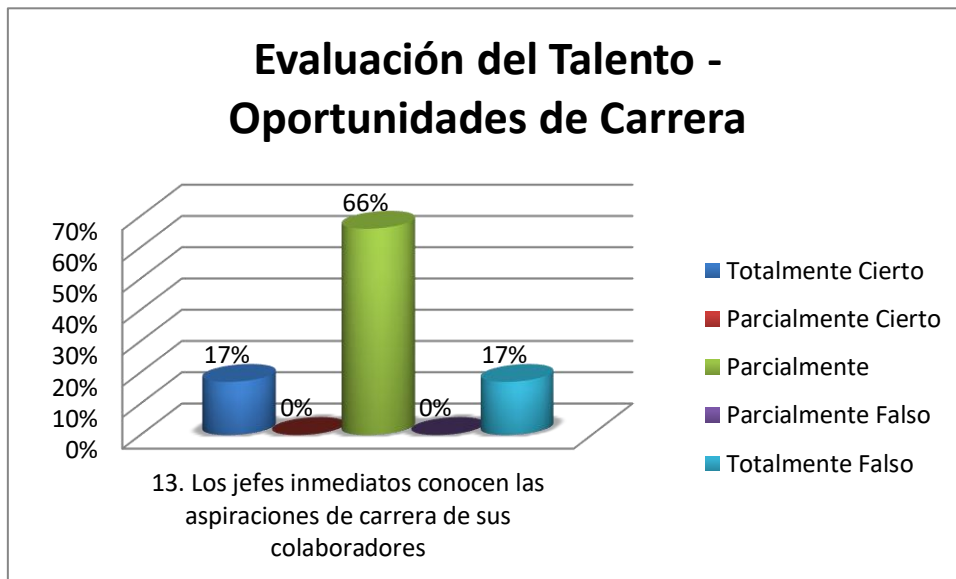


Figura 23. Conocimiento de las aspiraciones de carrera de los colaboradores.

La respuesta a esta pregunta revela algo más allá del ámbito laboral, pues el hecho de que los líderes conozcan sólo en parte las aspiraciones de sus colaboradores es señal de que falta probablemente ahondar en una comunicación un poco más estrecha con los subordinados. Lo anterior apela a un sentido más humanista de parte de los líderes, es decir, a la capacidad de estos de ver las necesidades y deseos de los colaboradores y de generar esa empatía entre jefes y subordinados, que, se vuelve necesaria también en el ambiente de trabajo. Si a ese 66% se suman el dato de "Totalmente falso" entonces se tiene que casi la totalidad de los líderes conocen en parte o nada la situación aspiracional de sus subalternos.

## Evaluación del Talento - Oportunidades de Carrera

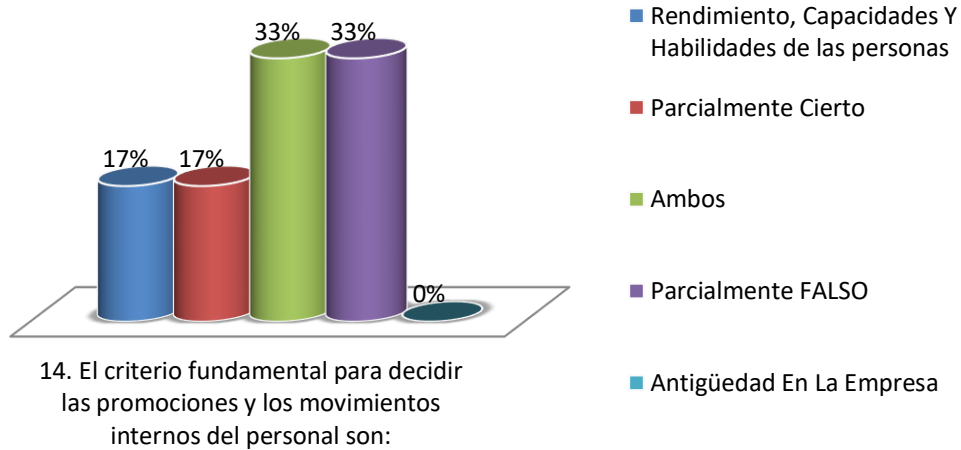


Figura 24. Criterios para decidir promociones.

En este caso no hay una postura clara en el grupo de líderes respecto a lo que más se valora en los colaboradores, pues mientras que un tercio de estos indica que son las capacidades y el rendimiento, otra tercera parte señala que esto no es del todo cierto. Por lo cual es posible decir que cuando se realizan promociones internas confluyen en ello una serie de factores, entre ellos las capacidades y el rendimiento, pero estas no son las más determinantes.

## Evaluación del Desempeño - Valoración del Personal

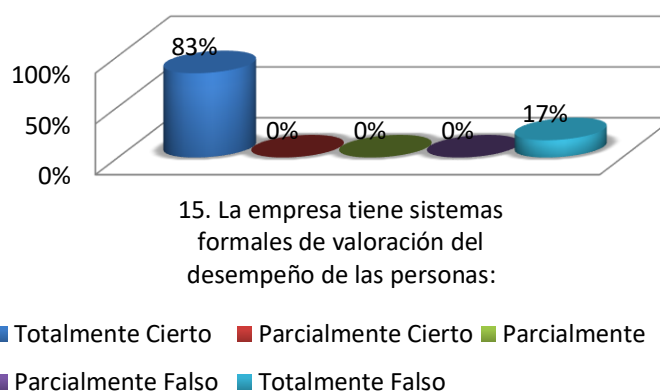


Figura 25. Existencia de sistemas de valoración del desempeño.

Respecto a los sistemas de evaluación la respuesta de los encuestados no deja lugar a dudas, los sistemas de evaluación sí existen en la institución. Por otro lado, es importante señalar que uno de los líderes señala que no hay tales sistemas para medir el desempeño, lo cual da pie para realizar una evaluación de las formas de evaluación existente y verificar si hay alguna falla en estas que les pudiera restar credibilidad y a ello se debe probablemente la respuesta negativa.

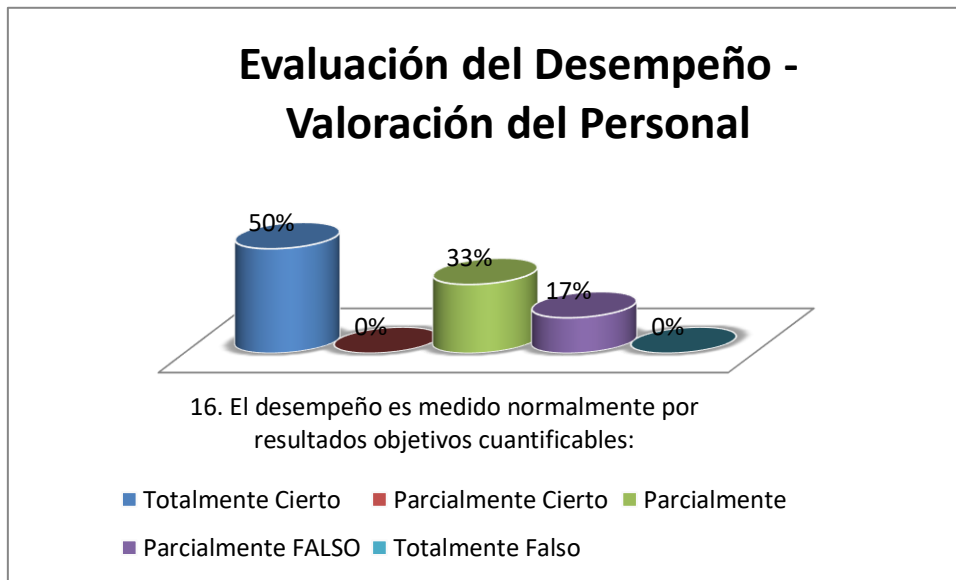
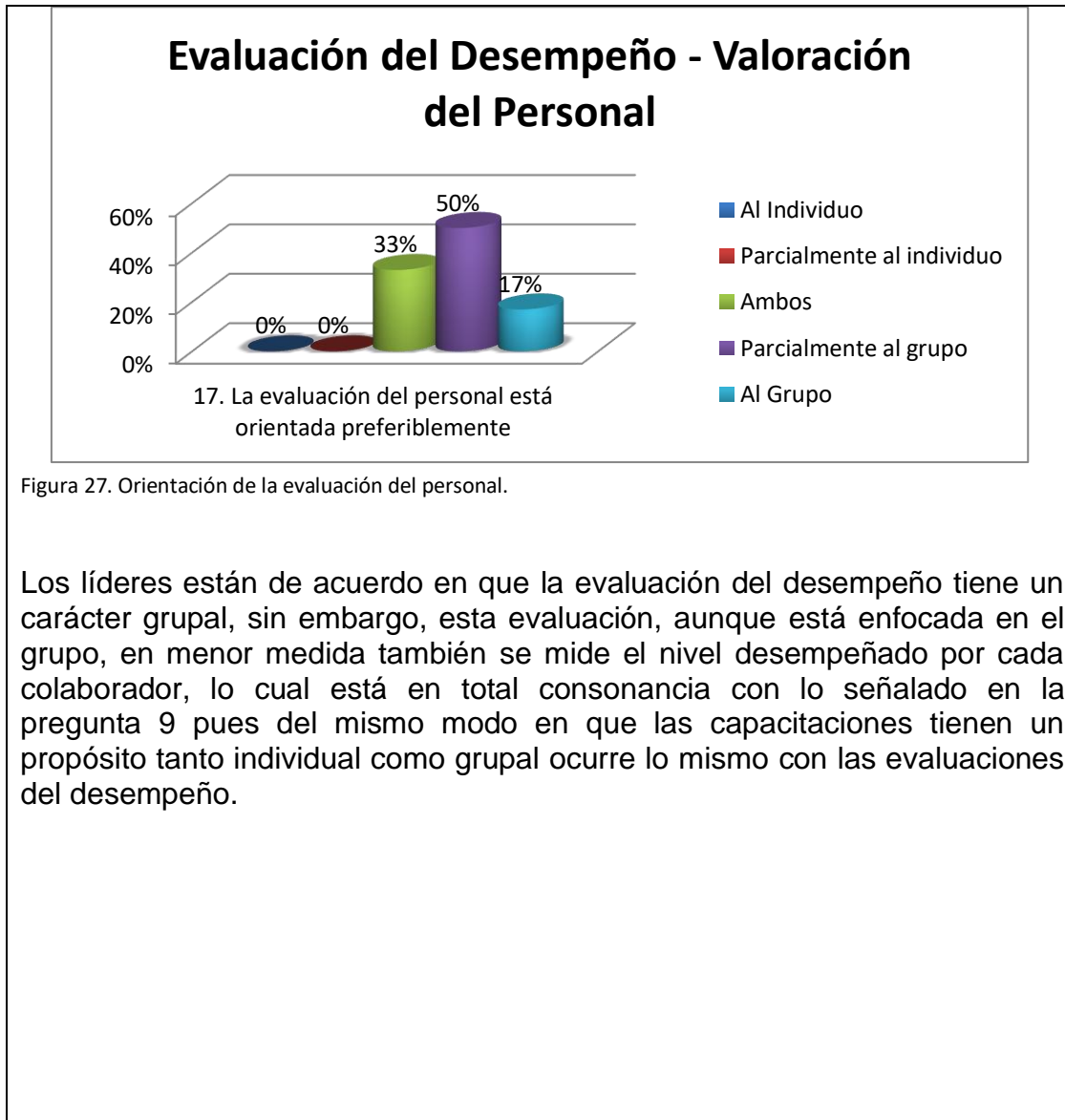


Figura 26. Base para medir el desempeño.

El resultado mayoritario a esta pregunta evidencia que el hospital, como en el caso de las organizaciones en general mide el desempeño a través cifras, de valores que marcan el nivel que se ha alcanzado de los objetivos propuestos. Sin embargo, como lo indican un tercio de los líderes también hay otros factores que se toman en cuenta al momento de evaluar el desempeño y que no necesariamente son de carácter cuantitativo.



## Evaluación del Desempeño - Valoración del Personal

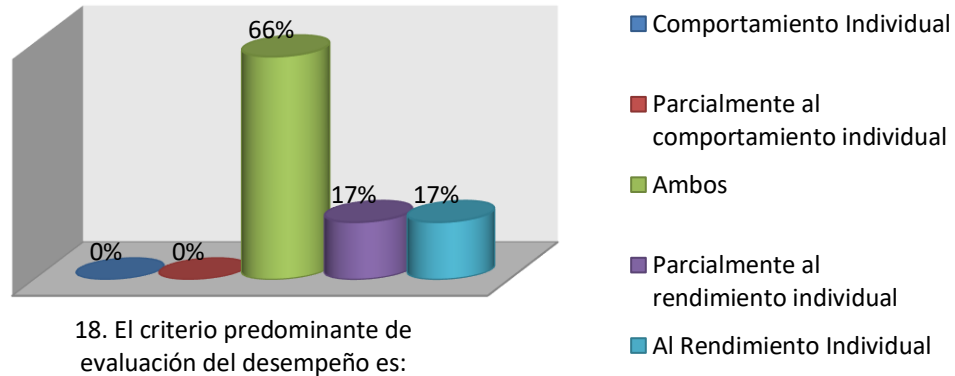


Figura 28. Criterio principal de la evaluación del desempeño.

Esta respuesta presenta un matiz interesante, pues según lo que indican los encuestados, lo que predomina al momento de hacer la evaluación del desempeño es el comportamiento del individuo y en segundo lugar su rendimiento, es decir, esto podría explicar el 17% que respondió negativamente a la pregunta 15 porque probablemente esta persona considera que, si la evaluación mide mayormente el comportamiento, no se podría considerar como una evaluación de desempeño sino comportamental. O, por otro lado, el resultado en esta pregunta podría deberse también a que las personas no leyeron correctamente las opciones de respuesta.

## Evaluación del Desempeño - Valoración del Personal

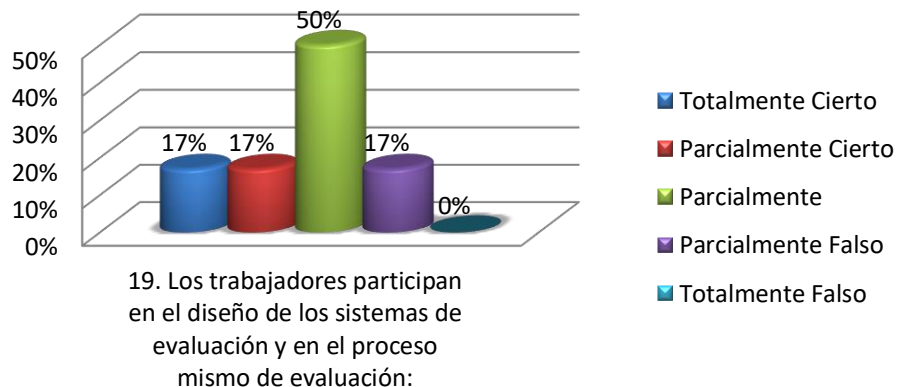


Figura 29. Participación de los colaboradores en los sistemas de evaluación.



Es importante tener en cuenta la opinión del personal en aspectos relacionados a ellos, como bien queda demostrado en las respuestas a esta pregunta, si bien no es posible involucrarlos de lleno en el proceso, y ello posiblemente obedece a que hay aspectos de la evaluación que competen únicamente a los líderes, es bueno hacerlos partícipes al menos en parte, de los procesos que tienen que ver con el desempeño, así, los colaboradores también sienten que su opinión y sus aportes son tomados en cuenta.

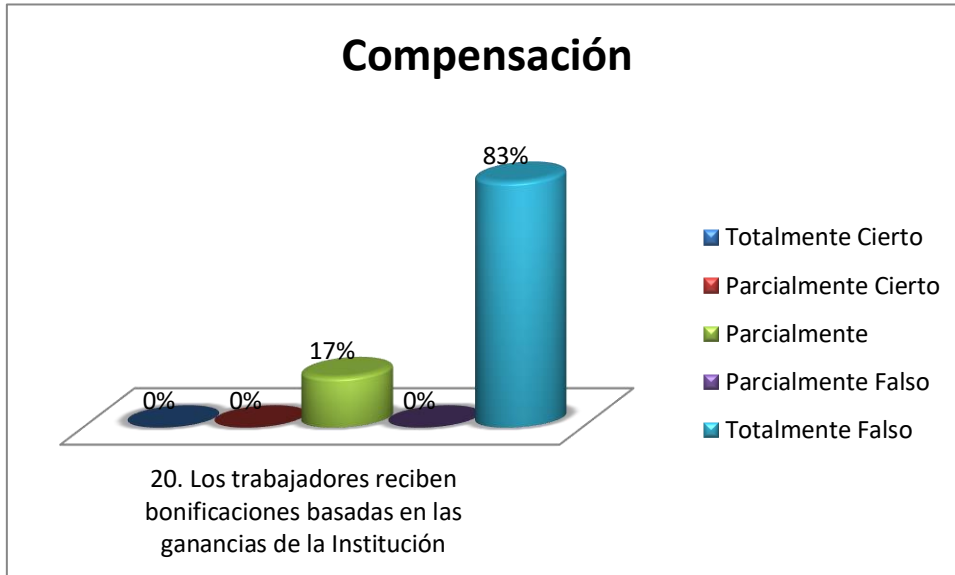


Figura 30. Bonificaciones que se ofrecen a partir de las ganancias institucionales.

Respecto a los resultados a esta interrogante, hasta cierto punto, es difícil, para la institución establecer este tipo de políticas, porque todo depende precisamente de las políticas con las que opera el hospital y esos lineamientos en la mayoría de los casos son difíciles de cambiar. Es por ello que, aunque las respuestas son mayormente negativas tampoco se puede responsabilizar a la gerencia de la entidad, porque para poder dar este tipo de incentivos también es necesario ver si la situación financiera de la organización es óptima para ello.

Sobre este aspecto de las retribuciones e incentivos la gerente del hospital señaló: los incentivos que se ofrecen es la estabilidad laboral e incentivos emocionales como el día libre cuando la persona cumple años y el reconocimiento de las funciones bien hechas, además de actividades grupales en fechas especiales.

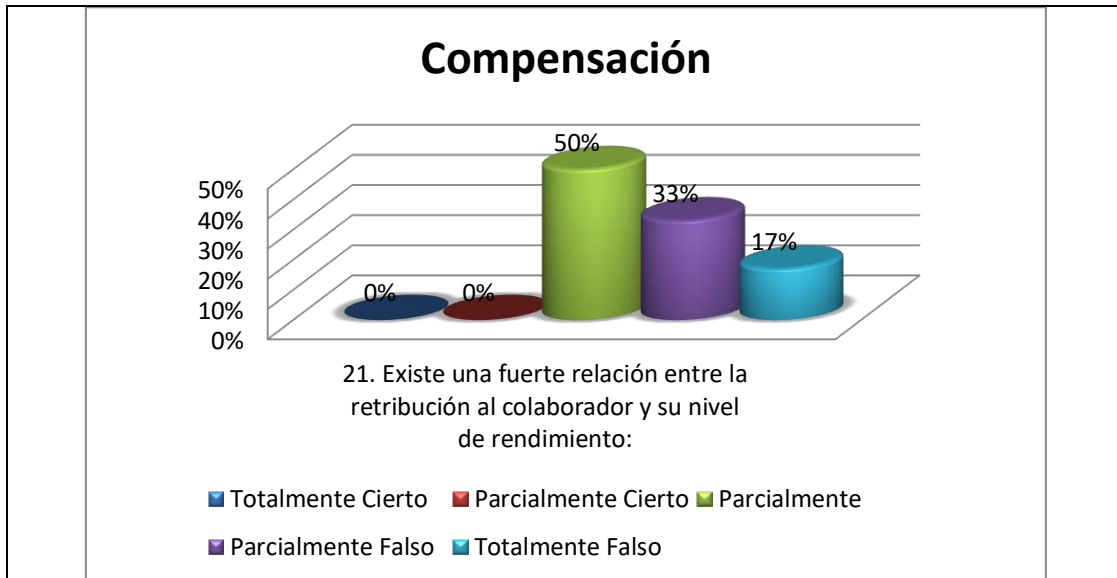


Figura 31. Relación entre retribución y rendimiento.

La percepción de los líderes a este respecto, muestra que para ellos no está claro si la retribución que reciben los trabajadores es aliciente para impulsarlos a dar altos resultados en sus tareas. Todos coinciden que estas variables se relacionan sólo en parte, lo cual refleja que posiblemente hay algo en el sistema de incentivos que no logra el objetivo propuesto: incentivar el buen desempeño de los colaboradores. Si el objetivo es mayormente pecuniario, pero no vas más allá del pago mensual, las respuestas señalan algo crucial: para los colaboradores no todo es cuestión de dinero.

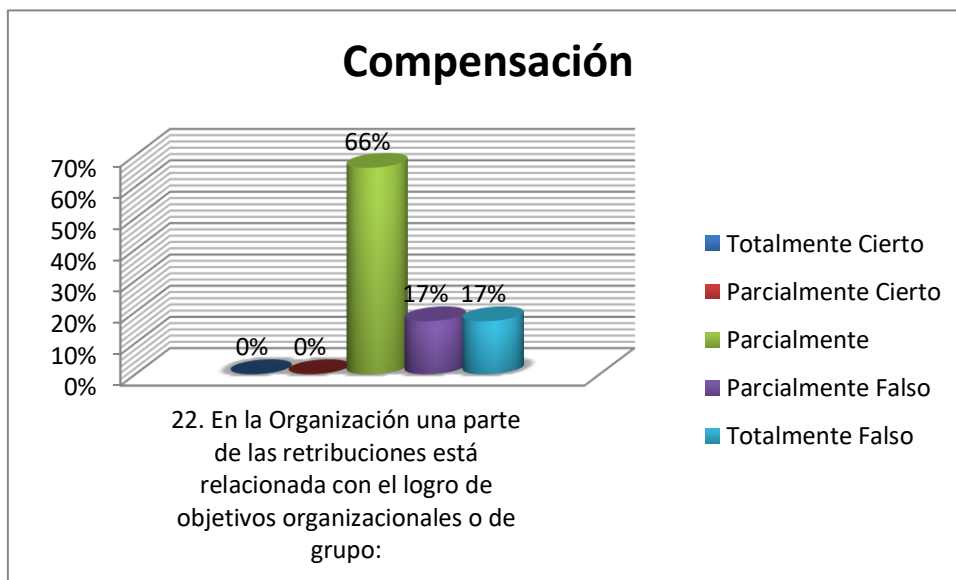


Figura 32. Relación entre retribuciones y logro de objetivos organizacionales.

Esto habla muy bien de la institución puesto que el esfuerzo de los colaboradores al menos en parte, sí se reconoce y lo más importante, ese reconocimiento se traduce en algo tangible, en algo que el trabajador puede percibir de forma concreta. Este aspecto es positivo para impulsar a los colaboradores a dar lo mejor de sí en cada una de las tareas que realizan. En este sentido, el trabajador percibe que, más allá del pago recurrente que recibe, su trabajo es recompensado con un valor agregado.

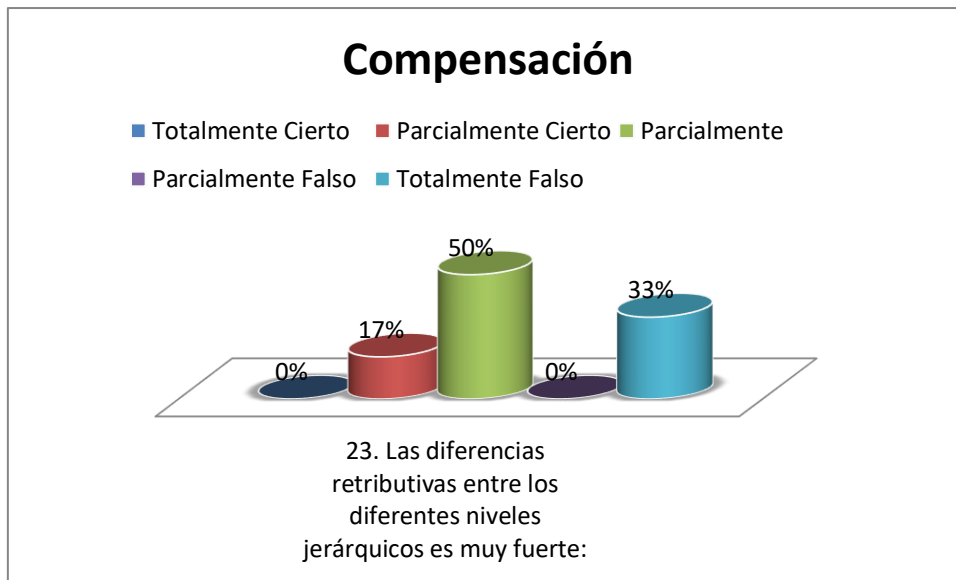


Figura 33. Percepción de las diferencias retributivas en la institución.

Es interesante el que los líderes reconozcan que las diferencias existentes entre los niveles salariales o de compensación sí existen, pero las mismas no son tan pronunciadas. Sin embargo, es lógico también que haya tales diferencias, aunque sean mínimas pues no es posible que jefe y subalterno tengan salarios muy semejantes, porque de otro modo no habría reconocimiento al cargo que ostenta un jefe.

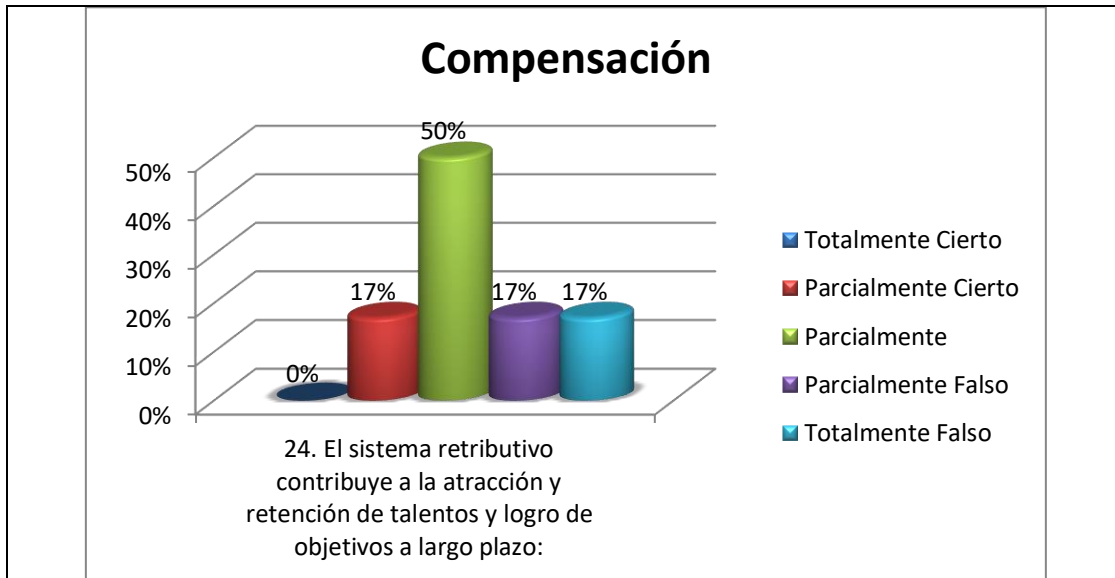


Figura 34. Eficacia del sistema retributivo para la permanencia de los colaboradores.

Estas respuestas refuerzan lo indicado en la pregunta 21 porque de nuevo, se deja de manifiesto que para los colaboradores hay otro tipo de incentivos (además del económico) que tienen mayor peso, en muchos casos, para hacer que una persona acepte continuar con la entidad. A este respecto la gerente aseguró que sí existen políticas de incentivos y reconocimiento y que todas están encaminadas a que los colaboradores tengan óptimas condiciones para desempeñar sus funciones. La lista de chequeo también confirma que en la política de TH existe un apartado que aborda los incentivos y beneficios.

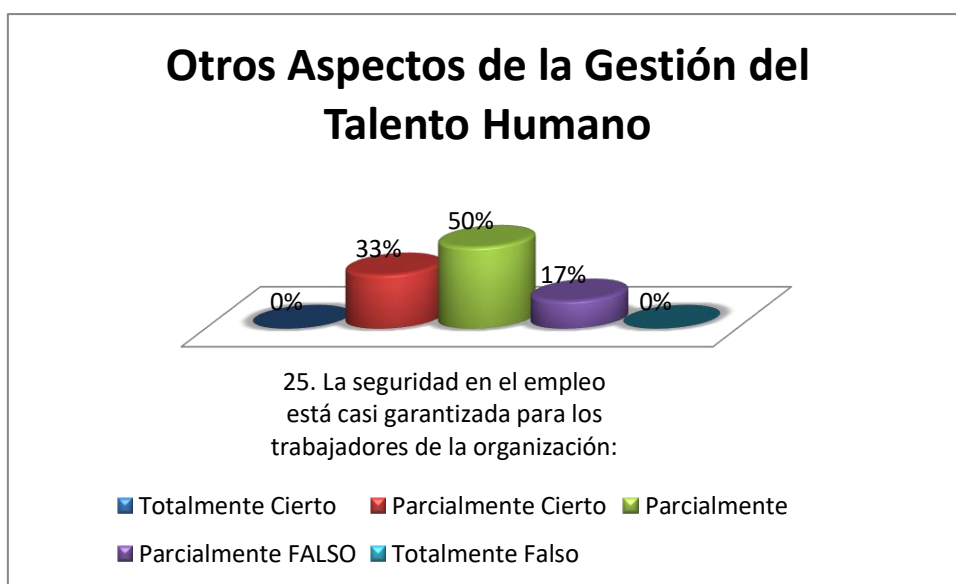


Figura 35. Estabilidad laboral que ofrece la institución.

De acuerdo con los resultados los encuestados coinciden en que esta afirmación es verdadera hasta cierto punto, lo que significa que la estabilidad depende de otros factores. La gerente del hospital indicó lo siguiente en referencia a esta pregunta: “Sí, efectivamente en la parte de prestación de servicios se sabe que hay una parte que son funcionarios de planta y otra que son los contratistas. A ellos se les garantiza una continuidad laboral y estabilidad dependiendo del desempeño, el reconocimiento de todas sus actividades o funciones. Si lo realizan óptimamente, la institución les garantiza continuar con sus contratos y su estabilidad, eso sí, en pro del desarrollo avanzado de la institución y también de la atención al usuario”.

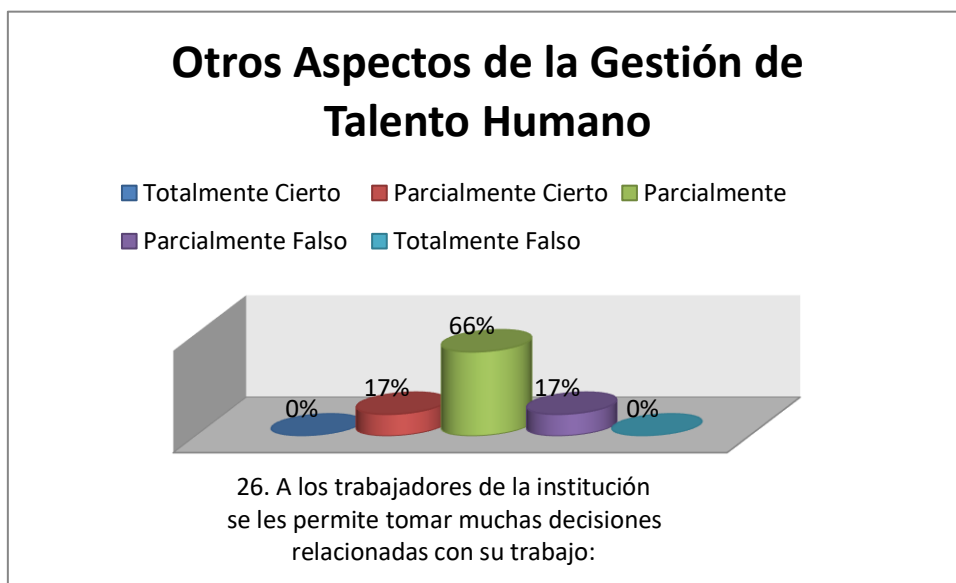


Figura 36. Autonomía de los colaboradores respecto a su trabajo.

Estos resultados corresponden con los obtenidos en la pregunta 19, pues del mismo modo en que a los empleados se les permite participar del diseño de los sistemas de evaluación, también se les da cierto grado de libertad respecto a algunas decisiones que pueden tomar por cuenta propia en cuanto al trabajo que realizan. De este modo, la empresa demuestra que confía en el criterio de sus colaboradores y en su capacidad de aportar para el desarrollo de la institución misma.

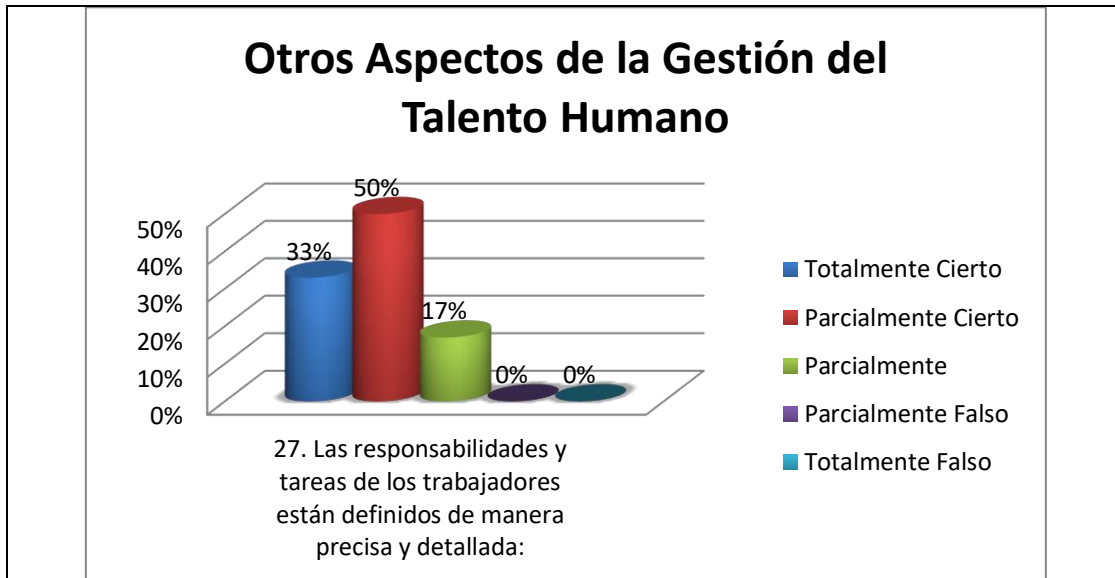


Figura 37. Definición de tareas dentro de la institución.

Este aspecto es muy importante porque revela que falta definir con mayor precisión las tareas de los colaboradores para evitar que los resultados que se obtengan de esas tareas no sean inadecuados para los objetivos de la empresa. Al amparo de esta respuesta es necesario realizar una revisión del manual de actividades y competencias laborales y de acuerdo con los resultados de dicho análisis, hacer las correcciones que sean necesarias a fin de evitar que resultados como el de la gráfica anterior continúen afectando a la organización.

## 6.2. Modelo de gestión utilizado en el área de talento humano

De los resultados obtenidos en la lista de chequeo y en la encuesta aplicada, puede determinarse que el modelo de gestión aplicado en la empresa es el de gestión por competencias pues al seleccionar el personal para un cargo se tiene en cuenta, según lo indicado por los encuestados, las competencias y conocimientos específicos al trabajo que se va a desempeñar. Es decir, siempre se trata de contratar al personal idóneo en conocimiento técnico y experiencia sobre el cargo.

Sin embargo, este modelo se aplica parcialmente en la institución, pues, de acuerdo a lo señalado por los teóricos, en este modelo además de la formación formal del individuo se consideran aspectos como el querer actuar y el poder actuar. El primero alude a la motivación de la persona de desarrollar las funciones en el lugar de trabajo, mientras que el segundo hace referencia a las condiciones y facilidades que el individuo encuentra en el medio para desempeñar sus labores adecuadamente. <sup>(23)</sup>

En ese sentido, en la institución se observa que el aspecto motivacional hacia los trabajadores y las acciones propias a su bienestar no reciben la atención adecuada, pues, por ejemplo, no se describe formalmente un

sistema de nivelación salarial, no hay un documento donde se establezcan parámetros para desarrollar carrera en el hospital o los superiores no conocen los objetivos de carrera de sus subordinados. Por tanto, estos y otros aspectos deben ser atendidos por el área de TH a fin de potenciar el desempeño de los colaboradores y que estos se sientan cómodos en la institución, pues, como es sabido, de acuerdo con lo señalado por Maslow<sup>(28)</sup>, existen ciertas necesidades que los individuos buscan satisfacer en sus lugares de trabajo. El hospital, por tanto, debe ver estas necesidades de sus colaboradores como una oportunidad de generar beneficio mutuo, en la medida en que la institución se preocupa y gestiona las necesidades de sus empleados, estos serán más productivos y retribuirán con un mayor compromiso por la entidad.

### **6.3. Procesos administrativos liderados por el área de TH.**

De acuerdo a la responsable del área, algunos de los principales procesos administrativos que GTH lidera son:

La planeación estratégica del área de TH, misma que de acuerdo con la responsable del departamento: “La realiza cada año. Participan el jefe de talento, los líderes de procesos y el gerente. Se realizan a través de comités y reuniones los cuales se integran y se tienen en cuenta por el modelo integral de planeación y gestión. En la planeación se tienen en cuenta aspectos como las capacitaciones, el plan de incentivos, el plan de sistema de gestión de seguridad en el trabajo, todo esto con el fin de desarrollar y llevar a cabo la visión de la institución para poder cumplir todos los objetivos que tenemos planteados.” Agrega también: “...la planeación estratégica del área de gestión del talento humano está articulada con el plan de desarrollo que se hace desde la gerencia, el plan de gestión, todos los planes operativos y los procesos según las competencias que sean necesarias.

### **6.4. Funciones del área de gestión humana**

A partir de la entrevista y también de la lista de chequeo, se pueden definir las funciones del área de TH de la siguiente forma:

Reclutamiento y selección, contratación, lo relativo a los pagos de nómina, tramite de incapacidades, evaluación de competencias y clima laboral entre otras muy estrechamente relacionadas con el cargo. En cuanto a estas funciones, la persona entrevistada agrega que la contratación la hace la institución de forma directa y que “Para el momento de contratación, se tienen que tener unos saberes y unos conocimientos, pero también esos conocimientos tienen que ser aplicables y tener tanto la experiencia y las habilidades y yo creo que es un conjunto de estas tres cosas. Nosotros hacemos la respectiva verificación y evaluación de todos estos conocimientos, pero también nos interesa mucho la aplicabilidad, las habilidades como tal para desempeñarse y la experiencia también que se tiene en el campo.”

Además, sobre los programas de capacitación la responsable del área asegura: “esto se hace con base a todas las necesidades en los cuales se evidencia las falencias y se toma un plan de mejora según la situación que se encuentre o evidencia en estos programas.” Y añade que la institución destina anualmente un rubro para estas capacitaciones. Sobre la medición del clima laboral indicó que “La empresa sí propende por mantener un buen clima laboral. El clima organizacional se mide cada dos años. Lo que básicamente fomentan es la motivación por parte de los empleados, tanto su rendimiento individual como colectivo. Entonces, ahí si se hace una evaluación específica mirando todo el ambiente, teniendo en cuenta las emociones de los trabajadores, toda la productividad y la creatividad de cada uno.”

Por otro lado, de acuerdo con lo señalado en la lista de chequeo en la categoría de normativas específicas de GTH, la institución cumple con algunas de las disposiciones que la ley exige (reglamento interno de trabajo) y con manuales que ayudan a guiar el desarrollo de las labores (Manual de procesos, manual de actividades y competencias laborales) no así con lo relacionado al bienestar del empleado (Reglamento de higiene y seguridad industrial, manual de convivencia laboral).

En lo que respecta al proceso de selección ocurre una situación similar, el hospital cuenta con la documentación relacionada al proceso (Política de Selección, política de contratación, reclutamiento y selección, etc.) sin embargo, no existen documentos que respalden todo lo referente a los beneficios del trabajador en materia salarial o las oportunidades de crecimiento profesional que ofrece la institución (Nivelación salarial, desarrollo de carrera, bienestar de personal).

## **6.5. Discusión**

### **6.5.1. Estructura organizacional**

Los resultados de esta investigación demostraron que la organización no cuenta con un departamento propio de TH lo cual hace que muchas veces, personal de otras áreas realice funciones de un departamento que no le corresponde y, por ende, asumen muchas funciones adicionales. A este respecto, los autores Calderón, Naranjo y Álvarez <sup>(10)</sup> encontraron que el 64.8% de los departamentos de TH le reportan directamente a la gerencia o la presidencia de la empresa, mientras que en un 67.4% de los casos, el gerente de TH es parte del comité de gerencia. Por otro lado, hay dos aspectos más que son relevantes en lo que a estructura se refiere, el primero es la estructura matricial, que cuenta con generalistas a cargo de las necesidades de departamentos específicos, y por el otro, la tendencia cada vez más creciente de externalizar procesos operativos.

### **6.5.2. Modelos de gestión y procesos administrativos**

El modelo de gestión que se aplica en el área de TH de la institución es la



gestión por competencias, hecho que se puede verificar en los resultados de la encuesta y en la entrevista hecha a la gerente del hospital, pues lo importante al momento de contratar al personal son los conocimientos, habilidades y que estos sean aplicables, según lo indicó la gerente. Esto es lo que David McClelland estableció en 1973 al plantear la teoría antes citada pues los tres elementos forman parte del modelo de gestión aplicado en el área de TH del hospital conocimiento, habilidades y aptitudes. <sup>(23)</sup> Por otro lado, la práctica del proceso de gestión utilizado en el hospital también está de acuerdo con lo planteado por Le Boterf quien cita elementos como el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar que se desarrollan ya en el contexto del trabajo. <sup>(23)</sup>

Acerca de los procesos administrativos, y específicamente, del plan estratégico en el área de TH, el estudio de Agudelo <sup>(6)</sup> indica que la mayor parte de las organizaciones cuentan con este documento, sin embargo, sólo en el 76% de estas, dichos planes sirven para encausar las acciones de los empleados. Los resultados de este estudio coinciden con los de la autora en cuanto a la existencia de la planeación estratégica del área de TH, pero no fue posible identificar cuánto de este plan sirve como guía para el desempeño de los colaboradores. Respecto a lo planteado por los teóricos, la forma en que el hospital realiza el plan estratégico coincide con lo establecido por Chiavenato <sup>(22)</sup> cuando indica que los procesos de gestión TH no pueden verse de forma aislada puesto que la correcta formulación y ejecución de los planes depende buena parte del alcance de los objetivos organizacionales. Además, es importante, como bien lo señaló la gerente en la entrevista, la participación de todos los departamentos puesto que el recurso humano es el elemento más vital para que la institución pueda avanzar en sus objetivos.

Para Ramírez, Espíndola, Ruíz y Hugeth <sup>(29)</sup> aspectos como la identidad y consideración de los estilos emergentes para implementar tendencias actuales de TH son necesarios para promover en las empresas la gestión estratégica del TH, favoreciendo con ello la visión estratégica de toda la compañía y propiciando organizaciones felices, con igualdad de género y originales, entre otros. Para autores como Del Castillo <sup>(9)</sup> y Soto <sup>(30)</sup> existe una fuerte relación entre la gestión del TH y el desempeño del personal así como la cultura de seguridad del paciente, es decir, la forma en que se gestiona el TH repercute tanto a nivel interno (empleados) como a nivel externo (usuarios) de ahí la importancia de hacer una gestión que no sólo satisfaga los intereses de la organización sino también a los empleados y a los clientes de la misma.

### **Selección de personal**

De acuerdo con los hallazgos de este estudio, la gerente del hospital señala que al momento de la selección se tienen en cuenta conocimientos, habilidades y aplicabilidad de los mismos. Sin embargo, en los datos de la encuesta no hay claridad sobre el tipo de conocimientos que más se prefieren, si los específicos o los generales. Este resultado coincide con el

de López, Díaz, Sagredo y Pomares <sup>(11)</sup> según el cual, tampoco queda claro el nivel de atención que los directivos prestan a la diversidad de conocimientos adquiridos por los profesionales. También estos resultados corresponden a lo planteado por Chiavenato <sup>(4)</sup> para quien el proceso de selección implica la capacidad de poder suministrar personal a una empresa y el mismo se considera exitoso solamente cuando coinciden la persona idónea para el cargo adecuado y en el momento oportuno.

### **Capacitación**

Respecto a las capacitaciones, estos resultados son similares a los de Muñoz <sup>(31)</sup> en cuya investigación el 72% del personal encuestado indicó que recibe capacitaciones para mejorar el desempeño, mientras que esta investigación no indagó sobre el personal, si se pudo determinar por medio de una entrevista y a través de la encuesta, que las autoridades del hospital preparan con la suficiente dedicación las capacitaciones que brindan al personal y las mismas son numerosas durante el año, además, la institución destina anualmente un rubro para tal fin.

### **Evaluación del talento**

De acuerdo con los resultados de esta investigación, existe una falta de comunicación entre jefes y subalternos, pues según lo manifestado por los líderes de área estos no conocen las aspiraciones de carrera de sus subordinados y, además, la empresa carece de planes de carrera para poder impulsar la mejora en las habilidades y conocimientos de sus trabajadores. Algo similar se encontró en la investigación de Muñoz <sup>(31)</sup> quien identificó que sólo el 45% de los colaboradores dijeron tener una buena relación con sus superiores y otro 51% señaló que la relación es buena sólo algunas veces. Sin embargo, los datos de López et al. <sup>(11)</sup> son un poco más alentadores pues más de la mitad de los colaboradores señalaron que existe preocupación por sus intereses profesionales y, además, el 56.3% coincide en que la empresa tiene un interés genuino por la autorrealización de sus colaboradores.

### **Evaluación del desempeño**

Los resultados respecto a la evaluación del desempeño mostraron que la organización cuenta con sistemas para evaluar el desempeño del personal tanto a nivel individual como colectivo, y, sobre todo, estos sistemas evalúan el nivel de alcance de los objetivos establecidos en cada área y para cada individuo. Por otro lado, es importante notar que, de acuerdo con lo respondido por los líderes de área, lo que predomina en las evaluaciones de desempeño, es la evaluación del comportamiento, más que el desempeño mismo. De ahí que uno los jefes de área, señale que, a su juicio, no existen evaluaciones de desempeño. Al respecto, Cuesta et al. <sup>(32)</sup> indican que un buen sistema de evaluación de desempeño es el que vincula el desempeño y los resultados obtenidos por los empleados, con los objetivos organizacionales, es decir, el desempeño individual de cada colaborador,

debe contribuir al logro de los objetivos de la organización, sin embargo, los autores apuntan que esta vinculación que debería haber entre los resultados de unos y los logros de la entidad, en la realidad no existen y eso hace que las empresas, como un todo, sean ineficientes.

### **Compensación**

En este apartado, los resultados son similares a los obtenidos por Muñoz <sup>(31)</sup> pues se encontró que el 40% de los empleados se siente inconforme con la labor que realiza y, por otro lado, el 100% del personal indicó que podrían mejorar el rendimiento si existiera la motivación adecuada. Esto es totalmente contrario a los hallazgos de López et al. <sup>(11)</sup> quienes indicaron que en el 78% del personal existe siempre una alta motivación para trabajar. Para el caso de esta investigación, si bien la empresa recompensa al menos en parte el alcance de las metas institucionales y las de grupo, el sistema de incentivos presenta algunas falencias puesto que no existe una relación clara entre este y el rendimiento de los trabajadores. Sin embargo, a pesar de dichas fallas, el sistema retributivo, por lo menos de forma parcial, es el responsable de que el personal desee continuar en la institución.

Por otro lado, aunque esta investigación determinó que las diferencias retributivas no son tan fuertes en la institución, para los autores Ortiz, Cubides y Restrepo <sup>(33)</sup> la situación es totalmente diferente pues reconocen que la misma situación del sistema de salud ha impulsado una demanda cada vez mayor, de mano de obra, lo cual se traduce en oportunidades de empleo e incrementos salariales, sobre todo a nivel técnico y tecnológico. Por otro lado, Ríos Pérez, Sánchez y Ferrer <sup>(34)</sup> señalan que la estrategia de compensaciones por medio de salarios, aumenta el compromiso afectivo, pero, al mismo tiempo, disminuye el compromiso continuo en los trabajadores.

### **6.5.3. Funciones del área de Gestión Humana.**

Para autores como Calderón et al. <sup>(10)</sup> uno de los factores que potencia el recurso humano es la formación integral que posee el gerente del área, y cuando se habla de formación integral se hace referencia no sólo a los conocimientos propios del área sino además a los conocimientos complementarios con que el gerente debe contar, estos de acuerdo a los autores son: “conocimientos y habilidades para el manejo de todas las técnicas de administración de personal, capacidad de liderazgo y dirección de personas, habilidades para hacer diagnósticos de necesidades y formular planes y proyectos que ofrezcan retroalimentación y acompañamiento a sus empleados”.

Aunado a esto, los autores señalan que, dados los cambios que ha sufrido la concepción de gestión humana, los departamentos ya no pueden quedarse solamente asumiendo las funciones administrativas que se han desarrollado tradicionalmente, sino además las áreas de recursos humanos deben enfocar sus funciones y procesos en pro de aportar a los aspectos de la empresa a la que pertenecen, esto a través del fomento de una cultura que

sea propicia y que ayude a alcanzar los objetivos del negocio. <sup>(10)</sup>

Como parte de los cambios que han sufrido las organizaciones en la forma de entender la gestión del TH, la formación de los colaboradores ahora va más allá de tener meramente los conocimientos técnicos sobre el cargo, ahora esta se concibe como una forma de potenciar las capacidades del individuo y también como un modo de lograr retener al recurso humano. <sup>(10)</sup>

Sin embargo, a criterio de Agudelo <sup>(6)</sup> la mayor parte de las empresas no dan a la formación la importancia que esta requiere y por lo mismo, destinan poco presupuesto para lograr este fin, además tampoco evalúan la eficacia de la misma.

Debido a estos y otros factores, Pico <sup>(35)</sup> sugiere que dentro de las modificaciones que son necesarias en la gestión del TH se requiere que el área contribuya a crear un clima organizacional que genere bienestar tanto para los trabajadores como para la empresa. Contrario a lo anterior, los resultados de García et al. <sup>(22)</sup> muestran que las organizaciones estudiadas por ellos sí generan un clima organizacional propicio para el desarrollo de los colaboradores, perciben que la empresa les impulsa a desarrollarse y crecer a nivel profesional.

Todos estos y otros aspectos deben ser tenidos en cuenta si se quiere tener una empresa competitiva en cualquier ámbito, pues, como lo han demostrado los resultados de estos estudios, la labor del departamento de gestión de TH va más allá de lo meramente administrativo, se trata de que el trabajador pueda ver en su lugar de trabajo un sitio que le impulsa para dar lo mejor de sí y al mismo tiempo ese esfuerzo y dedicación se retribuyen en la misma medida.

Para este propósito en última instancia es necesario que el colaborador se sienta como una parte verdaderamente importante de la organización, y que esta lo reconozca no sólo como un elemento más que aporta a través del cumplimiento de sus obligaciones al alcance de los objetivos de la entidad, sino también como un ser humano.

A nivel teórico, las funciones del área de TH del hospital obedecen a los seis procesos o funciones establecidas por Chiavenato <sup>(4)</sup>: admisión del personal, aplicación de este, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo. Aunque vale decir, que en cuanto a la compensación y al mantenimiento, aún hay algunos aspectos por mejorar en el área de TH del hospital, pues de acuerdo a los resultados, el sistema de compensación no tiene el suficiente peso para lograr la permanencia del personal, y sobre el mantenimiento, según lo indicado en la revisión documental, no existe el manual de higiene y seguridad industrial.

## 7. CONCLUSIONES

1. La institución utiliza el modelo de gestión por competencias en cuanto a los procesos de selección y contratación, dándole vital importancia al conocimiento previo que tienen los posibles colaboradores, sin embargo, el modelo no se aplica de forma integral pues no se da la importancia que merece a las necesidades de los empleados.
2. Si bien la contratación es mayormente directa y a término indefinido, el proceso de selección y contratación presenta falencias que no permiten atraer y sostener al recurso humano de forma adecuada.
3. La inexistencia de un departamento de Talento Humano propicia que algunos de los procesos relacionados con el personal no se lleven a cabo o se desarrollen parcialmente como en el caso de las acciones y estrategias relativas a las necesidades y motivación del personal. Por otro lado, este hecho también ocasiona que algunas personas deban asumir funciones que corresponden a otra área, existiendo así una sobrecarga de trabajo en algunos colaboradores.
4. Existe una contradicción entre la oportunidad de ascensos con que cuenta el personal de la institución y los programas de desarrollo para obtener mayores oportunidades de ascender; pues, si bien el hospital ofrece programas para dicho fin, al momento de llenar una vacante de un puesto superior, se busca principalmente personal externo.
5. Existe una correcta labor en cuanto a las capacitaciones que se ofrecen al personal, pues estas están disponibles durante todo el año y las mismas propenden por un crecimiento integral de los colaboradores, de igual manera, también se busca que las mismas ayuden al logro de los objetivos tanto individuales como de grupo.
6. No hay claridad acerca de los criterios que se usan para decidir las promociones al interior de la institución.
7. No está claro si el sistema de incentivos actual incide en el rendimiento de los colaboradores.

## 8. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos, se sugiere respetuosamente a las autoridades de la institución:

1. Desarrollar formalmente el área de Talento Humano y establecer en ella al personal idóneo a la vez que estas personas se dediquen exclusivamente a las labores y procesos propios del área.
2. Desarrollar un programa de incentivos a los colaboradores de acuerdo a los resultados que obtengan, dichos incentivos pueden ser de tipo económico o de otra índole. Lo importantes es que pueda crearse un programa de incentivos que vaya más allá de lo tradicional.
3. Realizar una evaluación de puestos de trabajo para cada colaborador a fin de encontrar posibles aspectos de mejora.
4. Realizar un análisis de las aspiraciones de carrera de los colaboradores, sobre todo los de la parte asistencial y con base en los resultados que se obtengan del análisis buscar las formas más apropiadas de ayudarles a realizarlas.
5. Dar mayor oportunidad al personal de la institución al momento de llenar una vacante, a fin de mejorar en cuanto a las oportunidades de carrera y ascensos y también que exista coherencia entre los programas de desarrollo y las oportunidades de ascenso o de carrera con que cuentan los colaboradores.
6. Redactar y aplicar el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.

## 9. REFERENCIAS

1. Dessler G. (2006). Administración de Recursos Humanos. Editorial: Autor-Editor. (s.f.).
2. Madero Gómez, SM., Peña Rivera, H. Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. Cuadernos de Administración [Internet]. 2012;28(48):25-36. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025860006>
3. Robbins SP. Comportamiento Organizacional. 10.<sup>a</sup> ed. México: Pearson Prentice Hall; 2004.
4. Chiavenato I. Gestión Del Talento Humano. 3.<sup>a</sup> ed. México: Mcgraw-Hill; 2009.
5. Rodríguez S M. Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética. México: Editorial Grijalbo; 2000.
6. Agudelo BE. Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. Entramado [Internet]. 2019 [citado 16 agosto 2020];5(1):116–137. Disponible en:  
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/5383>
7. Gonzáles GDLM. Relación entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los trabajadores del centro de salud San Pedro De Piura – Perú año 2018 [Licenciatura en Administración de Empresas]. Universidad Nacional De Piura; 2018.
8. Boffil G. La mejora del talento humano a través de las nuevas tendencias - competencias - y evaluación de desempeño en la empresa DIRECO C.A [Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales]. Universidad de Carabobo; 2016.
9. Del Castillo AY. La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016 [Maestría en Gestión Pública]. Universidad César Vallejo; 2016.
10. Calderón G, Naranjo JC, Álvarez CM. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de administración [Internet]. 2010 [citado 25 abril 2020];23(41):13–36. Disponible en:  
[https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/1890](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1890)
11. López Puig P, Díaz Bernal Z, Segredo Pérez AM, Pomares Pérez Y. Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. Revista Cubana de Salud Pública. [Internet]. 2017 [citado 25 abril 2020];43(1):13–36. Disponible en:  
[https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/1890](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1890)
12. Ramírez RI, Espindola CA, Ruíz GI, Hugueth AM. Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. Información

- Tecnológica [Internet]. 2019 [citado 25 abril 2020];30(6):167–176. Disponible en: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000600167&script=sci\\_arttext&lng=n](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000600167&script=sci_arttext&lng=n)
13. González Ramos M, Molina Gómez A. Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. Medisur [Internet]. 2016 Abr [citado 2020 Ago. 21] ; 14( 2 ): 97-100. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2016000200002&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2016000200002&lng=es)
  14. Soto Aranda LK. Gestión del talento humano y cultura de seguridad del paciente en laboratorio en un hospital público, El Agustino, 2018 [Maestría]. Universidad César Vallejo; 2019.
  15. Arias F. El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología científica. 6.ª ed. Caracas: Episteme; 2012.
  16. Taype V. Fundamentos teóricos sobre gestión del talento humano. [Licenciatura]. Universidad Técnica de Cotopaxi; 2001. Disponible en: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>
  17. Pizarro Moreno I, Real JC, de la Rosa MD. La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa [Internet]. 2011 [citado 25 abril 2020];14(3):139–150. Disponible en: <https://www.elsevier.es/es-revista-cuadernos-economia-direccion-empresa-cede-324-articulo-la-incidencia-del-capital-humano-S1138575811000326>
  18. Gómez Rivadeneira DF. Proyecto para el diseño, implementación y aplicación de un modelo de recursos humanos por competencias en la empresa Farcomed (Fybeca) [Tesis de licenciatura]. Universidad Tecnológica Equinoccial; 2014.
  19. Flórez R. Selección del talento humano frente a la calidad de los servicios de salud en las Empresas Sociales del Estado del Departamento de Sucre. Clío América. 2016;10(19):23–30.
  20. Fleitas, S. Cuesta. A. (2010) La gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ediciones ECOE. Pp. 448. rev.latinoam.psicol. [online]. 2013, vol.45, n.1 [cited 2020-09-14], pp.157-160. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-05342013000100012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342013000100012&lng=en&nrm=iso). ISSN 0120-0534.
  21. Vera-Barbosa A y Blanco-Ariza AB. Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. Innovar [Internet]. 2019, vol.29, n.74 [citado 2020-05-14], pp.25-44. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512019000400025&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512019000400025&lng=en&nrm=iso). ISSN 0121-5051. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>.
  22. García Guilianny JE, Duran SE, Prieto Pulido R. Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmecánica. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales [Internet]. 2017 [citado 25 abril 2020];17(02):130–141. Disponible en: <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2905>



23. Alles M. Desempeño por Competencias. 1.<sup>a</sup> ed. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica; 2004.
24. Herrera Suárez AI, Herrera Suárez AE. Influencia de las condiciones de higiene y seguridad del trabajo en el desempeño laboral de los trabajadores en el Policlínico Trinidad Guevara del municipio de Matagalpa [Licenciatura en Administración de Empresas]. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua; 2016. Disponible en: [repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/5734](http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/5734)
25. Arellano Ortiz P. Reforma Laboral ley N° 20.940 bajo el prisma de la teoría de las relaciones laborales. Revista de Derecho [Internet]. 2017 [citado 25 abril 2020];(49):285 -. Disponible en: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-68512017000200283&script=sci\\_arttext&lng=en](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-68512017000200283&script=sci_arttext&lng=en)
26. Reza Trocino JC. Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones, un enfoque sistémico, editorial Panorama, México, D. F., 2002.
27. De Cenzo y Robbins. Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa. México. 2006.
28. Hamra A. Pirámide de jerarquías en la empresa. Revista Científica de la Universidad de Belgrano [Internet]. 2019 [citado 25 abril 2020];2(1):195 -. Disponible en: <https://revistas.ub.edu.ar/index.php/Perspectivas/article/view/94/94>
29. Ramírez RI, Espindola CA, Ruíz GI, Hugueth AM. Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. Información Tecnológica. 2019;30(6):167–176.
30. Soto Aranda LK. Gestión del talento humano y cultura de seguridad del paciente en laboratorio en un hospital público, El Agustino, 2018 [Maestría en Gestión de los Servicio de la Salud]. Universidad César Vallejo; 2018.
31. Muñoz Vera LN. Análisis del desarrollo de la Gestión del Talento Humano y la incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital del IESS de Babahoyo. [Maestría en Administración de Empresas]. Universidad Técnica de Babahoyo; 2015.
32. Cuesta-Santos A, Fleitas-Triana S, García-Fenton V, Hernández-Daria I, Anchundia-Loor A, Mateus-Mateu L. Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. Ingeniería Industrial. 2018;34(1):24–35.
33. Ortiz Monsalve LC, Cubides Zambrano JH, Restrepo Miranda DA. Caracterización del talento humano en salud: Hacia el sistema de información del registro único nacional del talento humano en salud. Políticas en Salud [Internet]. 2013 [citado 8 agosto 2020];(4):63–68. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/Caracterizacion-talento-humano-en-salud.pdf>
34. Ríos Manríquez M, Pérez Rendón L, Sánchez-Fernández MD, Ferrer Guerra J. Estrategias de compensación y su relación con el

compromiso organizacional en los docentes de las instituciones de educación superior en México. *Revista Ibero-Americana de Estrategia* [Internet]. 2017;16(2):90-103. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331251654007>

35. Pico Versoza LM. La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *INNOVA Research Journal* [Internet]. 2016 [citado 8 agosto 2020];1(11):97–104. Disponible en:  
<http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>

