

**EL CAPITAL SOCIAL Y LA GESTION HUMANA EN LA  
E.S.E HOSPITAL LOCAL SANTA MARIA DEL MUNICIPIO DE MOMPOX**

**EDER OJEDA AREVALO  
LEONARDO FABIO GUTIERREZ GIRON  
ROLANDO RUIDIAZ RAPALINO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MOMPOX – BOLIVAR  
NOVIEMBRE DE 2017**

**EL CAPITAL SOCIAL Y LA GESTION HUMANA EN LA  
E.S.E HOSPITAL LOCAL SANTA MARIA DEL MUNICIPIO DE MOMPOX**

**EDER OJEDA AREVALO  
LEONARDO FABIO GUTIERREZ GIRON  
ROLANDO RUIDIAZ RAPALINO**

**Proyecto de grado como requisito para optar al título Profesional de Administración de  
Empresas**

**ASESOR:  
ADOLFREDO PEÑA CARRRILLO  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MOMPOX – BOLIVAR  
NOVIEMBRE DE 2017**

**PAGINA DE ACEPTACION**

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

**Firma del presidente de jurado**

---

**Firma del jurado**

**Mompox, 4 de diciembre de 2017**

## PAGINA DE DEDICATORIA

- **A Dios** quien espiritualmente nos alimenta, nos da fortaleza y sabiduría para de la mano de El superar los obstáculos y alcanzar así los sueños que nos hemos propuesto en la vida. “con el todo, sin el nada”.
- **A nuestras familias**, por habernos apoyado durante este proceso de aprendizaje, por haber creído en nosotros y por siempre haber estado ahí cuando más los necesitábamos y de forma incondicional.
- **A nuestros padres** por darnos la oportunidad de realizarnos profesionalmente y de apoyarnos en este camino.
- **A nuestros amigos y amigas** por sus motivaciones constantes y sus buenos deseos.

## PAGINA DE AGRADECIMIENTOS

**Los autores desean agradecer a:**

- **En primer lugar, agradecemos a Dios**, por ayudarnos a terminar este proyecto, gracias por darnos las fuerzas y el coraje para hacer este sueño realidad.
- **A nuestro Asesor del trabajo de grado: Admr. Adolfo Peña Carrillo** por guiarnos, dirigirnos y apoyarnos en el proceso con tanta paciencia y dedicación, con el fin de aportarnos los conocimientos para poder estructurar de manera adecuada el trabajo.
- **A E.S.E Hospital Local Santa María**, por habernos brindado la oportunidad de realizar allí el presente trabajo de grado y facilitarnos la información necesaria para la misma, especialmente al señor Oswaldo Osbon P., Jefe del Área de Recurso Humano.
- **A nuestra amada Alma Mater** por acogernos en sus aulas hasta culminar los estudios y ser profesionales.
- **A nuestros profesores** por habernos guiados y otorgado las pautas necesarias para formarnos y por acompañarnos en todo el transcurso de nuestra carrera profesional, sus consejos, enseñanzas y conocimientos nos convierten en grandes profesionales.
- En general, a todas y a cada una de las personas que de una u otra forma contribuyeron en la realización de nuestra carrera y del presente trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>11</b>
<b>0. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION.....</b>	<b>13</b>
<b>0.1 EL PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
0.1.1 Descripción del Problema.....	13
0.1.2 Formulación del Problema.....	14
<b>0.2</b>	
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
0.2.1 Objetivo General.....	15
0.2.2	Objetivos
Específicos.....	15
<b>0.3 JUSTIFICACION.....</b>	<b>16</b>
<b>0.4 MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>18</b>
0.4.1 Antecedentes de la Investigación.....	18
0.4.2 Marco teórico .....	20
0.4.2.1 Capital Social.....	20
0.4.2.2 Procesos de Gestión Humana.....	31
0.4.2.3 Relaciones entre la forma de Capital Social y Gestión Humana.....	44
0.4.3 Marco conceptual .....	50

<b>0.5</b>		<b>DISEÑO</b>
<b>METODOLOGICO.....</b>	<b>53</b>	
0.5.1		Estrategia
Metodológica.....	53	
0.5.2	Tipo	de
Investigación.....	57	
0.5.3	Población	y
Muestra.....	58	
		<b>Pág.</b>
0.5.4	Definición de la población objeto de estudio.....	59
0.5.5	Definición de variables de identificación y de clasificación.....	60
0.5.6	Diseño de instrumentos de recolección de información.....	60
0.5.7	Diseño del procesamiento completo de la información.....	60
0.5.8	Diseño del trabajo de campo.....	61
0.5.9	Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	61
0.5.10	Análisis de interpretación de datos.....	61
<b>1.</b>	<b>RESULTADOS DE LA</b>	
<b>INVESTIGACION.....</b>	<b>62</b>	
1.1	Caracterización de la Organización Objeto de Estudio.....	63

1.2 Descripción de los procesos de Gestión Humana de la organización objeto de estudio.....	68
1.3 Forma de construir Capital Social – Confianza en la organización objeto de estudio.....	77
1.4 Análisis del desarrollo del capital social a través de los procesos de gestión humana.....	85
1.5 Reflexiones acerca del estudio.....	87
<b>CRONOGRAMA / PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES.....</b>	<b>88</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>89</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFICAS / REFERENCIAS CITADAS.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>95</b>

### LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Proceso de admisión de personas: Reclutamiento y Selección de personas.....	34
Figura 2. Modelo de reclutamiento interno y externo.....	36
Figura 3. Proceso de selección de personas.....	36
Figura 4. Organigrama de la organización E.S.E Hospital Local Santa María.....	67



## LISTA DE CUADROS

				<b>Pág.</b>
Cuadro	1	Procesos	de	Gestión
Humana.....				34

Cuadro 2 Tipo y ubicación de la información e instrumentos para su recolección.  
.....52

Cuadro 3 Variables de identificación y clasificación.  
.....60

Cuadro 4. Cronograma de actividades  
.....88

Cuadro 5. Presupuesto de actividades.....  
.....88

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación estudia la forma de construir capital social-confianza, y su relación con la gestión humana a través de los diferentes procesos al interior de la organización E.S.E HOSPITAL LOCAL SANTA MARIA del municipio de Mompox.

El objetivo principal, es analizar los procesos de gestión humana que se llevan a cabo en la organización objeto, para identificar y describir la forma de construir capital social – confianza que se manifiesta en ella, teniendo en cuenta que esta es de carácter público.

Los resultados indican que este concepto de capital social no hace parte de las políticas y menos de la práctica de la gestión humana en esta organización y que si bien observamos un capital humano con todas las ganas de llevar una relación interpersonal más cómoda es prácticamente bajo su propia voluntad.

**Palabras clave:**

Capital social, gestión humana, confianza.

**INTRODUCCION**

El presente proyecto de investigación tiene por finalidad, elaborar un estudio de los procesos de Gestión Humana que se desarrollan al interior de la organización E.S.E Hospital Local Santa María del Municipio de Mompo, y, además, determinar cómo, a través de esos procesos, se construye capital social – confianza considerando su forma de construir.

Para cumplir con el desarrollo de la investigación, el estudio se estructura en dos partes fundamentales: 1. El anteproyecto, y 2. Los resultados de la investigación.

El primero contiene los conceptos básicos de la investigación, tales como: la descripción y la formulación del problema, los cuales deben plantearse de tal manera que sean conducentes a plantear el interrogante que se pretende contestar con los resultados de la investigación. Se abordan también en esta primera parte los objetivos, tanto el general como los específicos, los cuales dan dirección a la investigación, ya que se constituyen en el propósito de la investigación.

En este primer punto, además, aparece la justificación de la investigación, la cual resalta la importancia para los diferentes actores que intervienen en la misma, destacando la relevancia de algunos de ellos. Luego se presentan en forma detallada los diferentes puntos metodológicos que hacen referencia al diseño de la investigación propiamente dicha, los cuales sirven de marco de referencia para llevar a cabo la investigación de una manera científica.

En esta parte, también se establecen los lineamientos que dan forma al marco conceptual objeto de la investigación en sus dos grandes dimensiones, como lo son la gestión humana y el capital social, enfatizando en la relación existente de ésta última, en su forma de construcción, con el cuerpo teórico y las aplicaciones de los diferentes procesos de la gestión humana en la entidad en general.

En la segunda parte, se presentan los resultados de la investigación, iniciando con la caracterización de la organización objeto de estudio, luego se presenta un análisis y descripción de la situación actual, el cual contiene los diferentes procesos de gestión humana al interior de la

organización objeto de estudio, como también la forma de construir capital social – confianza de la organización y por ultimo con un análisis del desarrollo del capital social - confianza a través de los procesos de gestión humana de una manera general en la organización estudiada.

Termina este punto con la reflexión de los autores acerca de los conceptos abordados en el estudio y de la forma en que la organización aplica los procesos de gestión humana y, además, la forma de construir capital social – confianza al interior de la misma.

El estudio cierra con la conclusiones y recomendaciones pertinentes y concordantes con los resultados y presenta, finalmente, la bibliografías citadas y anexos.

## **0. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION**

### **0.1 EL PROBLEMA:**

### **0.1.1 Descripción del Problema**

En la actualidad el reto de las organizaciones a nivel global, es ser cada día más altamente competitiva, productiva, innovadora, creativa y adaptarse a los cambios con rapidez. Enfrentar este escenario en un mundo tan dinámico, es un proceso complejo y lleno de incertidumbre para las empresas hoy en día, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de la gestión humana, que juega un papel importante en el logro de los objetivos organizacionales. Por tal razón las organizaciones han iniciado un proceso de revisión y análisis a lo interno de toda su estructura organizacional con el propósito de incorporar en las personas el capital social - confianza. Este recurso intangible juega un papel fundamental en el talento humano, ya que al implementarlo crea una atmosfera de confianza, es positivo para la empresa cuando los empleados confían en la gestión de la misma, en sus superiores y en su equipo de trabajo.

Dicho proyecto tendrá como objeto de estudio, analizar el proceso de gestión humana dada la importancia para las organizaciones y destacar el capital social - confianza, como valor colectivo y determinante en sus relaciones interdisciplinaria sociales. El capital social fomenta la acción colectiva, el valor moral y la responsabilidad social al acercar entre sí a los seres humanos a través de la confianza.

Es de vital importancia que la organización E.S.E Hospital Local Santa María de Mompox, miren a su capital humano y entenderla como un colectivo social. Por lo tanto, como tales relaciones se dan entre los seres humanos al interior de la organización, le corresponde al área de gestión humana de la mismas, asumir el rol de la dirección de tales relaciones sociales. De esta manera, la gestión humana, entonces, adquiere una alta responsabilidad en la dimensión que involucra una especial atención en el recurso humano. Se hace urgente, pues, que esta gestión se centre en las personas como eje primordial del desarrollo de la organización dentro de ese colectivo.

Cabría preguntarse, si dentro de las organizaciones actuales de nuestro medio se conoce y practica el capital social como concepto trascendental para lograr mejores resultados a nivel organizacional y a nivel individual. Si se conoce y se practica, este podría constituirse en un

elemento fundamental en el crecimiento de los individuos que conforman las organizaciones, y de paso, ayudaría de una manera determinante a mejorar la efectividad de las organizaciones a través de una administración más humana.

De lo anterior nace la oportunidad para los investigadores, realizar un estudio de los procesos de gestión humana en la organización E.S.E Hospital Local Santa María de Mompo, además, como a través de esos procesos, se construye capital social – confianza. Esta empresa ha logrado consolidarse en el sector de salud, obteniendo un crecimiento, en sus prestaciones de servicios de salud del estado a nivel regional, razón que permite a los autores de este proyecto realizar esta investigación.

### **0.1.2 Formulación del Problema**

Las circunstancias anteriores, nos llevan elaborar un estudio de investigación, para lo cual cabe formularse el siguiente interrogante.

¿Cuál es la forma de construir capital social – confianza, que se manifiesta en los diferentes procesos de gestión humana de la Entidad de Salud del Estado “E. S. E Hospital Local Santa María” del Municipio de Mompo?

## **0.2 OBJETIVOS**

### **0.2.1 Objetivo General**

- Elaborar un estudio de los procesos de gestión humana que se llevan a cabo en la Entidad E.S.E Hospital local Santa María del municipio de Mompox, para identificar y describir la forma de construir capital social – confianza que se manifiesta en ella.

### **0.2.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar la empresa de objeto de estudio.
- Describir los procesos de gestión humana de la organización objeto de estudio.
- Describir la forma de construcción del capital social – confianza- de la organización objeto estudio.
- Analizar cómo se desarrolla el capital social - confianza a través de los procesos de gestión humana.

## **0.3 JUSTIFICACION**



El ámbito de la globalización requiere una administración eficiente del talento humano, ya que son las personas las que aportan a la organización, su conocimiento, fuerza de trabajo, habilidades, motivación e iniciativa. Todos estos factores vienen a generar un papel muy importante en la productividad y competitividad de la empresa, por ello es importante que los administradores tengan claridad sobre cómo manejar todo lo relacionado con la gestión del personal. los colaboradores o empleados en la organización, asegurando que el potencial de estas personas sea desarrollado y puesto en práctica para lograr un beneficio mutuo entre el trabajador, la empresa y la sociedad, a partir de una configuración desde la administración del talento humano, que permita dirigir la organización logrando competitividad, excelente servicio tanto al cliente interno como externo y eficiencia para llegar al éxito.

Gestionar el talento humano en las empresas, tiene un carácter de responsabilidad no solamente en términos de seleccionar y administrar el capital humano para lograr lo fines productivos, sino también el de promover su desarrollo , de tal forma que se genere un valor agregado como es la confianza en el talento humano y que en la misma dirección le permita a las empresas tener un crecimiento enriquecedor en términos de calidad humana y responsabilidad, junto con colaboradores capacitados, motivados, empoderados y con sentido de pertenencia respecto al logro de los objetivos organizacionales, que le permita a las organizaciones generar una ventaja con características únicas para hacer frente a la competitividad agreste que se presenta por las dinámicas comerciales de la globalización.

Para los investigadores es importante desarrollar esta investigación para incorporarla en un tema de trascendencia económica y social y llevarlo como objeto de estudio al campo organizacional. De igual manera, establecer si existen relación entre este y la administración de los procesos de gestión humana conlleva a un interesante estudio que, indudablemente, repercutirá positivamente en su formación.

Además, los investigadores con este proyecto aumentaran sus conocimientos con respecto a la gestión de talento humano (GTH), y, desarrollaran una mejor capacidad de gestión con respecto

al liderazgo y dirección de las empresas que afiancen habilidades directivas con las que pueden generar con facilidad ventajas competitivas.

Para la organización E.S.E Hospital Local Santa María, la presente propuesta es una oportunidad que la empresa asume para mejorar sus procesos de gestión humana y, además, como construir capital social – confianza. Es por esto, que se pretende diagnosticar y describir sus procesos en busca de un mejoramiento y direccionamiento de su gestión humana.

Igualmente, los resultados servirán para presentar recomendaciones, que una vez implementada por la organización, propicien el mejoramiento de las condiciones ambientales en términos físico-mentales de los trabajadores. Intenta, además, reconocer al ser humano de manera integral, es decir, observarlo no sólo como un medio, sino como un directo beneficiario de los diferentes elementos que lo rodean, tales como los procesos de producción, el empleo, la satisfacción de sus necesidades, el consumo y el control del medio ambiente.

Otra importante justificación relacionada con el Programa de Administración de Empresas es que con respecto al tema de la gestión del talento humano se ratifique el compromiso de la universidad en la formación profesional de los educandos y del impacto social que dicha gestión debe materializar y, además, brindar soluciones a las problemáticas de las organizaciones de la sociedad.

Con respecto a la teoría de la gestión humana y capital social – confianza, la presente propuesta representa otra oportunidad donde se ratifique la pertinencia de los planteamientos de las teorías desarrolladas en el marco teórico y la posible generación de nuevos conocimientos relacionados con las particularidades de la empresa objeto de estudio **E.S.E Hospital Local Santa María** con el fin de darle un manejo efectivo a este que es un eje fundamental del desarrollo de las empresas, la sociedad y las oportunidades de crecimiento y conocimiento que necesitan las sociedades para poder afianzar mejores estilos de vida acordes con las necesidades imperantes de estos tiempos.

La presente investigación pretende una perspectiva complementaria de carácter local dado que

esta se concentrará en la empresa E.S.E Hospital Local Santa María del Municipio de Mompox, esta como objeto de estudio. Esta será desarrollada por los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena- Centro Tutorial Mompox, proyecto liderado por el Asesor Adolfo Peña Carrillo, Administrador de Empresas. aunados sus resultados a los del proyecto “*El Capital Social y Gestión Humana en tres organizaciones de servicios de Cartagena de indias*”, (2012).

## **0.4 MARCO REFERENCIAL**

### **0.4.1 Antecedentes de la Investigación**

Como antecedentes fundamentales para la presente investigación y construcción de este proyecto, se tuvo en cuenta la investigaciones y estudios realizados a nivel internacional, nacional y regional, que presentamos a continuación.

Como antecedentes Internacionalmente se estuvo en cuenta la investigación “*hacia un nuevo paradigma: Capital Social y reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe*”, organizada en Santiago de Chile, por la comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Universidad del Estado de Michigan, en septiembre 2001.

“Entre los principales desafíos futuros planteados por este libro, se encuentra la necesidad de explorar la formación y mantención de capital social en las sociedades de América Latina y el Caribe, que son altamente desiguales y segmentadas. Asimismo, de examinar las mejores formas de eslabonamiento entre organizaciones de base y Estado para eliminar aspectos negativos del desarrollo latinoamericano, como son el clientelismo y la corrupción. En ese desafío adquiere extrema importancia el fortalecimiento de los actores sociales más débiles y el rendimiento de cuentas de la gestión pública en sus niveles municipales, regionales y nacionales”

Como antecedentes nacionales se estuvo en cuenta la investigación del grupo humanismo y gestión de la facultad de ciencias de la administración de la universidad del valle, “*la Gestión Humana y su relación con el Management, la Cultura y el Capital Social*” dirigida por la profesora Mónica García Solarte citado por el autor Peña (2012).

“La investigación muestra cómo mediante el establecimiento de políticas, planes y programas se puede seleccionar, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal de la organización con el fin de potencializar el ser humano como factor fundamental de la ventaja competitiva de la organización y la generación de valor en su interior. La clasificación de los procesos de acuerdo con su objetivo o fin determinado en macro procesos, le dan un nuevo enfoque a la gestión humana al identificar y describir cinco de ellos en un orden lógico secuencial, aunque también pueden presentarse de manera simultánea, lo cual demuestra que los procesos no pueden verse de manera aislada y que esta agrupación es fundamental en la búsqueda del desarrollo y la competitividad organizacional”

Como antecedente fundamental para el presente proyecto de investigación, tomamos el trabajo realizado por el Admr. Adolfo Peña Carrillo (2012), para optar por el título de Magister en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, trabajo titulado “*El Capital Social y Gestión Humana en tres organizaciones de servicios de Cartagena de Indias*”, el cual incluye como objeto de estudio tres organizaciones de servicio de la ciudad de Cartagena de Indias. “Esta investigación estudia las formas de construcción de capital social, considerando la cooperación, confianza, reciprocidad y solidaridad, y su relación con la gestión humana a través de los diferentes macro-procesos al interior de tres organizaciones de la ciudad de Cartagena”.

#### **0.4.2 Marco teórico**

### **0.4.2.1 Capital Social**

A continuación, se presenta una variedad de conceptos de capital social donde presenta el enfoque de diferentes autores que sirven de referencia respecto al tema.

En Colombia hace su aparición oficial el concepto de capital social en el Salto Social (1995), según el cual, este “expresa que, aparte del patrimonio individual asociado a la acumulación del capital privado existe un patrimonio colectivo igualmente excesivo para el crecimiento económico. Abarca tanto bienes públicos tradicionales- una parte de la infraestructura física, el medio ambiente y el capital cívico institucional- como bienes privados que generan fuertes externalidades sobre otros agentes- el capital humano y otra parte de la infraestructura física” Sudarsky (1999), citado por Adolfo Peña (2012).

Según Arriagada (2003), alrededor de la época de los ochenta se inicia el primer análisis sistémico del concepto de capital social con Bourdieu y Coleman. En los años noventa, el concepto se amplía con los aportes de Putnam y de las instituciones internacionales como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

La misma autora presenta la definición de Bourdieu como el conjunto de los recursos actuales o potenciales vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento e interreconocimiento; o, dicho de otro modo, a la “pertenencia a un grupo”, en el cual sus miembros están unidos por “vínculos permanentes y útiles” que se basan en intercambios materiales y simbólicos.

Coleman (1988) señala que el capital social "es la capacidad de los individuos de trabajar junto a otros, en grupos u organizaciones, para alcanzar objetivos comunes".

Coleman (1988) incorpora el término capital social a las ciencias sociales, identificándolo con la capacidad de las personas para trabajar en grupos, en base a un conjunto de normas y valores compartidos. Los valores del capital social se presentan en el plano individual, fortaleciendo la capacidad personal para relacionarse mediante redes de contactos sociales que se fundamentan en expectativas de reciprocidad y comportamiento confiable que, en conjunto, mejoran la eficiencia individual (Arriagada, 2003).

Para Putnam (1993) "el capital social se expresa a través de la **confianza** presente en los diversos actores sociales, el grado de asociatividad prevaleciente entre los mismos y el respeto a las normas de comportamiento cívico, tales como la cultura tributaria, el cuidado de bienes y servicios públicos, todo lo cual contribuye a la promoción y mantenimiento del bienestar colectivo". Asimismo, mejora la eficiencia de la sociedad facilitando acciones coordinadas (Arriagada 2003 &Lachner 1998).

Fukuyama (1995) anota que "es la capacidad que nace a partir del predominio de la **confianza** en una sociedad o en determinados sectores de esta". Estos conceptos tienen elementos en común, no obstante, cada uno da pie a diferentes interpretaciones.

Arriagada (2003) menciona además que el BM considera al capital social como las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de las relaciones sociales de una sociedad.

Igualmente, la autora expresa que el BID, pone énfasis en las dimensiones éticas y culturales que comprende factores como el clima de **confianza**, el grado de asociatividad, la conciencia cívica, los valores éticos y la cultura entendida como "la manera de vivir juntos" (el resaltado es de los investigadores).

El PNUD lo entiende como las relaciones informales de **confianza** y cooperación (familia, vecindario, colegas), asociatividad en asociaciones de distinto tipo y marco institucional,

normativo y valórico de una sociedad que fomenta o inhibe las relaciones de confianza y compromiso cívico.

Durston (2002) establece que el “capital social es el contenido de ciertas relaciones sociales: las que combinan actitudes de confianza con conductas de reciprocidad y cooperación, que proporciona mayores beneficios para aquellos que lo poseen, que lo que no podría lograrse sin ese activo” (Durston, 2002, p. 15). Este autor prefiere dejar los conceptos más abstractos como normas, cultura e identidad para procesar conceptos más conductuales y medibles como confianza, reciprocidad y cooperación. (Arriagada 2003).

Para Klinsberg (2001) el Capital Social cubre cuatro áreas:

“La primera es el clima de **confianza** existente en una sociedad. Son las expectativas de confiabilidad de unas personas con respecto a otras. Es la cultura de la confianza en la palabra dada. Si no hay confianza la gente toma previsiones, se hacen más onerosas las negociaciones, se elaboran contratos y reglamentos más exigentes. Si la desconfianza es tal que se duda del respeto a la propiedad de cada uno, a su seguridad personal se realizarán gastos adicionales para proteger los bienes personales. También se refiere a la confianza en las instituciones públicas, en las normas y las leyes. Si estas son cambiadas permanentemente o interpretadas de forma caprichosa ahuyentarán nuevas inversiones o negocios. Para los economistas es muy importante el clima de confianza a la hora de elegir hacer inversiones, de tal forma que existen mediciones de riesgo país y uno de los indicadores es la confianza en las instituciones y las leyes”.

El clima de confianza es tan importante en las economías que esperan grandes acuerdos nacionales permanentes y duraderos entre todas las fuerzas sociales, el gobierno, los empresarios, los trabajadores que orienten a esa sociedad hacia una visión de desarrollo y equidad. Un ejemplo de estos acuerdos de la sociedad lo conforman los países escandinavos que gozan del mayor índice de desarrollo en el mundo.

La segunda área de capital social es la asociatividad, entendida como la capacidad de las organizaciones para cooperar en proyectos comunes y fortalecer las sinergias entre ellas. Esta asociatividad puede manifestarse tanto a nivel de vecinos como de pequeñas comunidades, comarcas, regiones, proyectos comunes entre empresas, alianzas entre clientes y proveedores.

El grado de asociatividad se expresa en una sociedad por la intensidad del tejido social que se crea entre sus miembros. Cuantos más miembros participan en asociaciones, la cantidad de organizaciones civiles, las actividades sociales, religiosas, deportivas, la identidad con un lugar, hacen que una ciudad, una comarca o región sea más exitosa que otra. Se menciona a menudo como ejemplo de esta red de relaciones e intercambios económicos y sociales a la exitosa Vía Emilia, pero hay muchos ejemplos en el mundo como las comarcas o ciudades que sobresalen por su éxito económico como el Valle del Silicón, la Ruta de Boston, o la ciudad de San Francisco.

El tercer aspecto del capital social es la conciencia cívica. Este aspecto representa la responsabilidad del individuo con la sociedad en que vive por preservar y mantener lo comunitario: preocupación por los aspectos ambientales de su entorno, cumplimiento de las normas ciudadanas, pago de todo tipo de servicios públicos e impuestos, respeto a los derechos del otro.

El cuarto aspecto tiene que ver con la ética: La ética tiene que ver con valores. Estos son un activo fundamental en las sociedades porque en los momentos de crisis los principios son los que impulsan las decisiones importantes en función del desarrollo nacional, el crecimiento compartido, la justicia social, el juego limpio, la transparencia en el manejo de las cuentas públicas y privadas. Se dan demasiadas demostraciones en el mundo de falta de transparencia, no juego limpio de iguales, o de corrupción, lo cual incide en los niveles de desarrollo y equidad entre los pueblos y los ciudadanos. Quizás por eso en naciones desarrolladas están apareciendo círculos de pobreza y problemas de índole social, como violencia, segregación, racismo.

Para Gellner (1994), nombrado por Fukuyama (2003), “el capital social permite que los individuos débiles se agrupen para defender sus intereses y se organicen en apoyo de sus necesidades colectivas”.



Bonatxea (2007) señala como elementos del capital social a la confianza, redes, reciprocidad, normas sociales y valores morales, asociacionismo e información.

**Confianza:** consecuencia de la repetición de interacciones con otras personas que de acuerdo a la experiencia responderán con un acto de generosidad, fortaleciendo así un vínculo que combina la aceptación del riesgo con un sentimiento de afecto o identidad ampliada. La confianza contribuye al mantenimiento del bienestar colectivo (Bonatxea 2007; Arriagada, 2003).

**Redes:** se refiere a la interacción entre individuos y grupos que permite el acceso a recursos en forma de obligaciones de reciprocidad derivadas de relaciones de confianza e información privada en manos de otros miembros de la red social a la que se pertenece (Portocarrero & Loveday, Herreros Vázquez, Atria, citados por Bonatxea 2007)

**Reciprocidad:** principio rector de la lógica de interacción. Es la capacidad de provisión de servicios o beneficios a otros, con la expectativa de que éstos serán devueltos en algún momento en caso de necesidad (Perlbach et al. 2004 Bonatxea 2007).

**Normas sociales y valores morales:** proveen un control social para la definición de formas de comportamiento que son valoradas o socialmente aprobadas, en un contexto social dado, además facilitan la acción colectiva (Bonatxea 2007; Diaz & Figueras, 2003).

**Asociacionismo:** se refiere a la capacidad de actuar en conjunto.

**Información:** se refiere por un lado al potencial informativo, es decir, con la participación en una organización, cuánto puede generarse (la información); por otro lado, a las decisiones que toma a partir de la misma, pudiendo derivarse a mayores beneficios y menores riesgos (Bonatxea 2007; Boulding, citado por Méndez et al. 2006).

Por otro lado, Yáñez (1999) señala que la cooperación es un elemento o dimensión importante, puesto que en las comunidades donde se presentan procesos de cooperación, pueden desarrollar más rápido soluciones a problemas o dilemas comunes, a través de la provisión pública de bienes y servicios.

El BM (2002) utiliza un enfoque conceptual para realizar el estudio de capital social. Por un lado, pretende reflejar las dimensiones estructurales y cognitivas del capital social (grupos y redes; confianza y solidaridad), las principales formas en que opera el mismo (acción colectiva y

cooperación; información y comunicación), y las áreas más importantes de aplicación o resultados (cohesión e inclusión social; empoderamiento y acción política).

Bebbington & Torres (2001), proponen a la cultura organizacional como uno de los importantes indicadores de capital social que es medido a través de tres indicadores:

- La capacidad de vincularse a redes sociales mayores;
- La capacidad de generar vínculos con la cooperación nacional e internacional;
- El grado de información, transparencia y legitimidad frente a sus bases.

Uphoff (2003) lo tipifica en dos: el capital social estructural, que lo vincula con las diferentes formas de organizaciones sociales, especialmente los roles, normas, precedentes, y procedimientos, al igual que con la amplia variedad de redes sociales que contribuyen al fomento de la cooperación y especialmente a las acciones colectivas de beneficio mutuo que resultan precisamente del capital social; y el capital social cognitivo, que deriva de los procesos mentales y de las ideas reforzadas por la cultura y la ideología, específicamente normas, valores y actitudes o posturas y creencias que contribuyen a configurar conductas cooperativas y acciones colectivas de beneficio mutuo.

El autor afirma que mientras es posible, en abstracto tener formas estructurales de capital social, sin la categoría cognitiva, o viceversa, en la práctica, es difícil que pueda persistir en forma aislada uno de ellos ya que están intrínsecamente conectadas, pues a pesar de que las redes sociales, conjuntamente con los roles, reglas, precedentes y procedimientos puedan tener existencia propia, al final todos estos valores del capital social se sustentan o derivan de procesos cognitivos.

Según Bebbington & Torres (2001), “el capital social puede presentarse con diversas características o configuraciones: ausente, jerárquico y horizontal. Un capital social ausente es

aquel en el que existe baja confianza mutua, poca interacción entre personas e instituciones, fuerte aislamiento entre ellos, la población es poco estable y hay muchos conflictos internos”.

Bebbington & Torres (2001) identifican cinco dimensiones del capital social al interior de las organizaciones. En cuanto a las relaciones internas se tiene por un lado las redes familiares y de vecindad, y por otro las redes intercomunitarias. Con respecto a las articulaciones y conexiones externas se tiene: enlaces con asociaciones supracomunitarias; enlaces municipales y regionales; y, enlaces inter-institucionales con las agencias que les apoyan.

Putnam (1993), nombrado por Scarbay & Rodríguez (2009), sugiere la existencia de tres dimensiones o tipos claves del capital social:

- Vertical vs Horizontal: las relaciones se pueden desarrollar entre individuos de distinta jerarquía o entre individuos situados a un nivel jerárquico similar.
- Vínculos fuertes vs vínculos débiles: los vínculos fuertes crean mayor solidaridad entre los miembros de la red, pero los vínculos débiles permiten el acceso a un conjunto más amplio y heterogéneo de relaciones.
- Bridging vs bonding: bridging (o capital social puente) hace referencia a las relaciones entre conocidos, amigos distantes y asociaciones, es decir, trata de relaciones entre miembros más heterogéneos y pertenecientes a distintas comunidades, mientras que bonding (o capital social vínculos) son relaciones entre miembros homogéneos, es decir, familiares.

En cuanto a los beneficios del capital social Durston (2000) señala al capital social como fuente de control social (adopción de normas compartidas por el grupo), cooperación coordinada entre los miembros, resolución de conflictos, movilización y gestión de recursos comunitarios, generación de ámbitos y estructuras de trabajo en equipo.

Asimismo, el mencionado autor cita algunas contribuciones del capital social a los beneficios económicos, como la reducción de los costos de transacción, la producción de bienes públicos y la creación de organizaciones de base y actores sociales efectivos.

Kliksberg (2008) señala algunos beneficios/impactos como las fuertes correlaciones entre grado de confianza y grado de asociatividad, de una sociedad, por un lado, y crecimiento económico por el otro. Asimismo, hay significativa correlación entre el clima de confianza en una sociedad y factores como la eficiencia judicial, la ausencia de corrupción, la calidad de la burocracia y el cumplimiento con los impuestos.

Flores y Rello (2001 c.p. Durston 2002) citado por Peña (2012), sostiene que pueden distinguirse tres elementos fundamentales en la mayoría de las definiciones:

1. Las fuentes de infraestructura y capital social: es decir lo que hace posible su nacimiento y consolidación como las normas, la cultura y las instituciones.
2. Las acciones de confianza, reciprocidad, cooperación individuales y colectivas.
3. Las consecuencias y resultados de estas acciones que pueden ser positivas o negativas.

Muchos autores advierten que el capital social puede causar efectos negativos. La mafia, el crimen organizado, los extremismos fundamentalistas políticos y religiosos, los sistemas que conducen a la exclusión de otros, los populismos y clientelismos tienen muchos de los componentes del capital social. Por ello, las cuatro características dadas por Klinsberg (2001) deben verse como cuatro características que conforman una totalidad y crean capital social que produce desarrollo.

Las normas y redes que facilitan la acción colectiva, el beneficio común, o recursos morales y culturales que refuerzan los grupos sociales o instituciones, actitudes y valores que gobiernan la interacción de personas para facilitar el desarrollo económico y la democracia, deben estar en la base de cualquier teoría del capital social.

Según Klinsberg (2001), una condición es necesaria para hablar de capital social: “es la potencialidad que les confiere y de la que carece el individuo aislado. Lo esencial del capital social es que es una capacidad. Representa la capacidad de obtener beneficios a partir del aprovechamiento de las redes sociales” (Klinsberg, 2001, p.22).

Klinsberg (2001) expone algunos estudios que correlacionan de manera positiva las variables de confianza y cooperación con crecimiento económico a mediano y largo plazo; o el grado de asociatividad y rendimiento económico en hogares pobres se percibe que tienen mayor progreso que los no asociados; correlaciones significativas entre asociatividad y eficiencia judicial, ausencia de corrupción; o la influencia del capital social en el rendimiento educativo de los niños. El concepto de Capital Social ha estado más vinculado al desarrollo local ya que por las características territoriales de este, las relaciones de confianza, las normas, cultura, la identidad con la región, se hacen más densas y compartidas por todos.

Fukuyama (2003 c.p Atria y otros 2003) (autor del “Fin de la Historia” en el que preconiza el pensamiento único neoliberal) plantea una serie de reflexiones sobre el Capital Social. En primer lugar, advierte que es una teoría inconclusa con más interrogantes que tesis ciertas, pero hay realidades que no se explican sin el capital social.

En la década de los años 90 se ha hecho un replanteo sobre el problema del Desarrollo que solo se puede entender si se incluyen en su explicación los factores culturales y sociales existentes en las sociedades. “El capital social no es otra cosa que el medio para re conceptualizar el papel que desempeñan los valores y las normas en la vida económica.” (Fukuyama, 2003, 34).

Explica que el Consenso de Washington (2003) no es que fuera mal encauzado, sino que fue mal aplicado, entre otras razones porque no tomó en cuenta el capital social de las naciones, sus elementos culturales, sus instituciones y su funcionamiento.

Aunque en tiempos pasados se pudo pensar que para promover el crecimiento económico eran

necesarias políticas totalitarias, hoy existe el consenso que el desarrollo sólo es sostenible en el largo plazo con participación democrática de la población, con la inclusión mayoritaria en el quehacer político, con tolerancia y respeto de las minorías, funcionamiento autónomo de las instituciones, con acuerdos en función de los objetivos de un país.

“El capital social es decisivo para el éxito de la democracia. El sociólogo Ernest Gellner (1994) lo planteó sin rodeos: sin sociedad civil no hay democracia.” (Pedraza Dallanegra, 2003, El Consenso de Washington de 1989) Define Capital Social como “las normas o valores compartidos que promueven la cooperación social”

Dentro de esta perspectiva, el Capital Social es una manera utilitaria de mirar la cultura. La cultura tiende a considerarse como un fin en sí misma, lo que es innegable, pero también es un medio para aumentar el desarrollo.

Es tal el abanico de características que se atribuyen al Capital Social que es necesaria alguna clasificación. Flores y Rello (2001 c.p. Durston 2002) distinguen cuatro tipos:

1. Capital Social Individual: Es visto como la capacidad de obtener ventajas y beneficios a partir de una red de relaciones.
2. Capital Social Empresarial: El conjunto de recursos movilizados mediante una red de relaciones, asociaciones que hacen a la empresa competitiva.
3. Capital Social Comunitario: Capacidad de actuar como colectivo en función de metas beneficiosas para la comunidad.
4. Capital Social Público: Aquel conformado por las redes de relaciones con agentes económicos y sociales para hacer más eficaz su tarea.

Atria (2003) por su parte distingue dos dimensiones básicas del capital social:

1. La capacidad específica de movilización de determinados recursos por parte de un grupo. Esta dimensión se relaciona con el liderazgo y el empoderamiento entendido éste, como el proceso de transformación de los sectores excluidos en actores y la nivelación hacia arriba de los actores débiles.

2. Disponibilidad de redes de relaciones sociales. Esto involucra niveles de asociatividad y de formación de redes con capacidad para movilizar productivamente y en beneficio del conjunto los recursos existentes.

A continuación, se destacan algunos conceptos propuesto por los autores anteriormente mencionados, hacia el tema de capital social – confianza, el cual representa la variable que se identificará y se describirá para cada uno de los procesos de gestión humana en la organización objeto de estudio.

Como bien dice Durston (1999) “la confianza se construye sobre la base de experiencias e intervenciones previas y rara vez como simples buenas intenciones hacia el futuro. Sin embargo, aunque se sustenta en el pasado, la confianza es lo que nos permite actuar conjuntamente hacia el futuro, ya que alimenta ciertas expectativas y seguridad ante lo desconocido. De ahí que la confianza sea el producto de relaciones sociales concretas, reciprocidades efectivas y las obligaciones inherentes a ellas, que nos permiten predecir, aunque siempre con algún margen de riesgo, que se cumplirán nuestras expectativas”.

Acerca de la confianza, Fukuyama (1996, p. 28) citado por Peña (2012) dice: “Todas las sociedades de éxito están unidas por la confianza” (Fukuyama, 1996:28). Y agrega: “Las comunidades dependen de la confianza mutua y no surgirán espontáneamente sin ella” Fukuyama (1996, p. 44). Una última aseveración del autor arriba mencionado (2003, p. 173-174) visualiza con mucha precisión como las actividades de las diferentes organizaciones son, ineludiblemente, permeadas por este concepto:

“Las instituciones modernas son necesarias, pero no constituyen una condición suficiente para la prosperidad y el bienestar social que debieran asegurar. Esas instituciones tienen que ir necesariamente acompañadas de determinados hábitos sociales y etopéyicos tradicionales, si se pretende que funcionen de la manera adecuada. Un contrato permite que extraños, entre los cuales no existe ninguna base de confianza, puedan trabajar unos con otros, pero el proceso funciona muchísimo más eficiente si dicha confianza existe. Figuras legales, como una sociedad en comandita por acciones, pueden permitir la colaboración entre individuos no relacionados entre sí, pero la agilidad de ese accionar en conjunto depende del grado de cooperación que exista en el intercambio mutuo”. (Peña 2012).

Atria (2003, p. 583) agrega al respecto que “La confianza es el resultado de la iteración de interacciones con otras personas, que demuestran en la experiencia acumulada que responderán con un quid pro quo a un acto de generosidad, alimentando un vínculo que combina la aceptación del riesgo con un sentimiento de afectividad o identidad ampliada” (Peña 2012).

Un concepto de relevancia es el formulado por Durston (2003, p.56):

“La confianza individual es una actitud (no una emoción) basada en la expectativa del comportamiento de la otra persona que participa en una relación, y en el afecto que existe entre ambos. La confianza tiene un soporte cultural en el principio de reciprocidad, y un soporte emocional en el afecto que se siente hacia personas que se muestran confiables y manifiestan confianza en nosotros”.

“Tanto la confianza como las demás formas de capital social se suceden dentro de las organizaciones de todo tipo. Parsons (1982, p. 59) sintetiza lo planteado por Fukuyama, Atria y Durston en términos de las relaciones sociales dentro de las organizaciones cuando establece que “el sistema social es esencialmente una trama de relaciones interactivas”, lo que quiere decir, que todas ellas, en su interior y con las demás, establecen tales relaciones de manera interdependiente y éstas le son inherentes”. (Peña 2012).

Bohlandery Snell (2008, p. 28) afirman que “la confianza provee tanto de los medios necesarios como de los objetivos para conseguir los requerimientos del sistema social y sirve como un mecanismo de integración sosteniendo la cooperación dentro y entre las organizaciones. Más aun, reduce los costos de transacción”. Y agrega, citando de Dodgson (1993), en relación con la reciprocidad: “... La confianza induce a la reciprocidad en el grado en que ésta se halla caracterizada por un conjunto de expectativas mutuas de un compromiso abierto entre las dos partes del intercambio”. (Peña 2012).

Es relevante la alusión a la confianza hecha por estos autores, quienes recurren a Gulati (1995), del cual citan la siguiente sentencia: “las “interacciones recurrentes incrementan la confianza”, y a Molina (2008), en concordancia con los distritos industriales estudiados: “la confianza se construye incrementalmente en el grado con el que las empresas interactúan repetidamente”. (Peña 2012).



#### **0.4.2.2 Procesos de Gestión Humana**

Chiavenato (2002) define la gestión del recurso humano como: "El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño".

El autor Chiavenato, Idalberto (2002) menciona que "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." (Pág.6)

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

Respecto a este tema el autor Chiavenato, Idalberto (2007) considera que: "La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo." (Pág.122).

Chiavenato (2002), plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes:

1. *Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal:*

¿Quién debe trabajar en la organización? “Son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. La selección de personal es un proceso destinado a buscar, evaluar y reclutar a las personas que reúnen las competencias más apropiadas para desarrollar con eficacia un determinado puesto de trabajo”.

2. *Aplicación de personas, División de cargos y salarios:*

¿Qué deberán hacer las personas? “Son Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño”.

3. *Compensación de las personas, División de beneficios sociales:*

¿Cómo compensar a las personas? “Son los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales”.

4. *Desarrollo de personas, División de capacitación:*

¿Cómo desarrollar a las personas? “Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración”.

5. *Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:*

¿Cómo retener a las personas en el trabajo? “Son los procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye,

administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales”.

6. *Evaluación de personas, División de personal:*

¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? “Son los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales”.

El cuadro 1 resume las diferentes actividades inherentes a cada uno de estos de procesos.

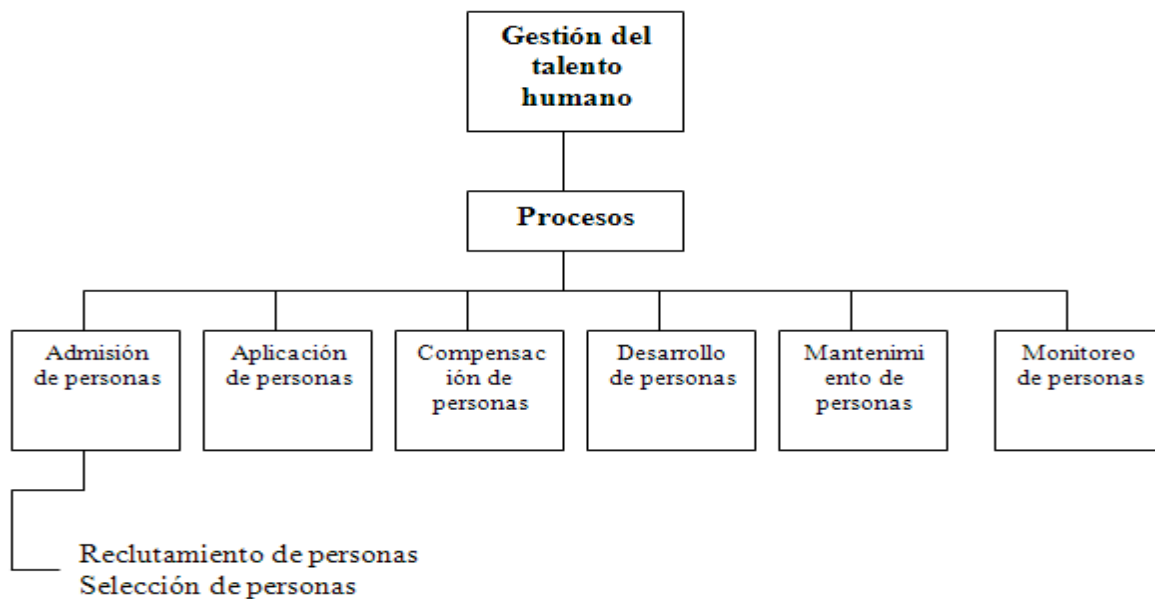
**Cuadro 1. Procesos de la gestión de talento humano.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Admisión de personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Selección</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de cargos</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensación de personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración</li> <li>• Beneficios y servicios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento</li> <li>• Cambios</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina</li> <li>• Higiene, seguridad y calidad de vida</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo de personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco de datos</li> <li>• Sistemas de información gerencial</li> </ul>

Fuente: Elaborado por los autores.

La Admisión de Personas es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal.

Figura 1. Procesos de admisión de personas: reclutamiento y selección.



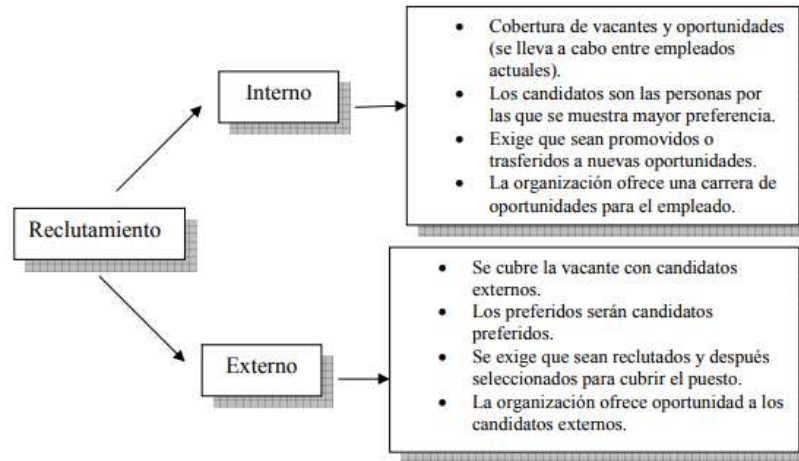
Fuente: Chiavenato, I. (2002)

*Reclutamiento de Personal:* El reclutamiento es un conjunto de medios y procedimientos orientados a atraer candidatos que estén calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Se establece sistema de información mediante el cual las empresas ofrecen al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo.

Referente al tema, Chiavenato, Idalberto (2002) indica que reclutamiento es “el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del

cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo.” (Pág.95).

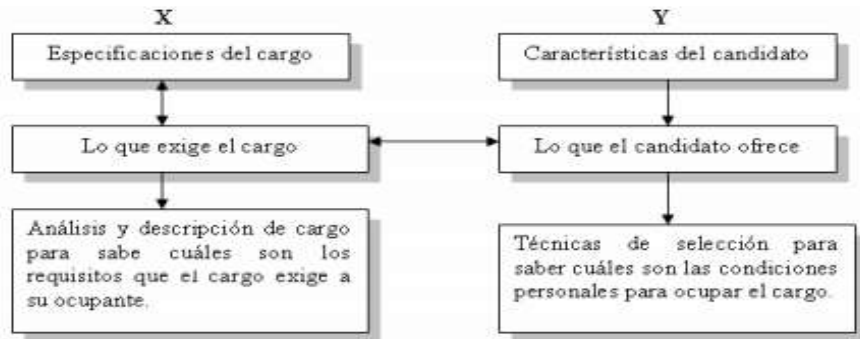
**Figura 1. Modelo de reclutamiento interno y externo.**



Fuente: Chiavenato, I. (2002:96)

*Selección de Personal:* es el proceso mediante donde la empresa elige a la persona más adecuada y que cumpla con los requisitos establecidos para desempeñar el cargo vacante. Este proceso debe ser con igualdad de acceso a las oportunidades de empleo entre los distintos candidatos, a través de un procedimiento claro y transparente que responda a las necesidades de la organización.

**Figura 2. Proceso de selección de personas.**



*Fuente: Chiavenato, I. (2002:112)*

Referente al tema el autor Chiavenato, Idalberto (2002) establece que: “Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado” (Pág.111).

Ibáñez, M. (2009) “Es un procedimiento técnico científico para encontrar a la persona que reúne los requisitos, habilidades, conocimientos, experiencias y demás cualidades para cubrir el puesto determinado”.

La Aplicación de Personas es el segundo proceso en la gestión del talento humano, Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño.

El diseño de cargos, incluye la descripción de las actividades que se va a desarrollar, constituye los procedimientos de trabajo y las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, estos cargos deben constar en cada departamento con los deberes y responsabilidades que se distingan de los demás cargos, teniendo una posición definida en la organización.

Al respecto el autor Chiavenato, Idalberto (2002) establece que: “diseño de cargos es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.” (Pág.167)

La descripción de cargos recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes del mismo. Así como también es establecer específicamente lo que va a realizar el ocupante como lo va hacer, porque lo va a realizar y en qué lugar, estableciendo sus compromisos y condiciones de trabajo.

El autor Chiavenato, Idalberto (2002) considera que: “Describir un cargo significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones lo hace y porque lo hace.” (Pág.183).

Evaluación del Desempeño, es un procedimiento organizado que nos permite medir, apreciar y evaluar el desarrollo en sus labores comportamiento y resultados relacionados con sus actividades de trabajo de cada persona, así como el nivel de desinterés y en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.

Respecto al tema Chiavenato, Idalberto (2007) dice que: “El desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.” (Pág.243).

Compensación de Personas. Chiavenato (2009: 14) destaca “la compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales.”

Según WILLIAM M. Mercer (2000), nos dice que “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus” (Pág. 194)

Las compensaciones o remuneraciones permiten que el empleado reciba una retribución a cambio de las actividades que realiza dentro de la organización sea este en dinero o motivo que permita al empleado desempeñarse adecuadamente y sentirse a gusto dentro de empresa satisfaciendo sus necesidades.

CARRIBERO Adriana, GARBULINSKI, Viviana y Otros (2006): consideran que:” Existen dos tipos de remuneraciones:

- Remuneración Directa. -Es el salario que se paga al individuo en relación con el cargo ocupado.
- Remuneración Indirecta. -Son los beneficios y servicios sociales, que por lo general son comunes para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado, si bien existen algunas diferencias para los distintos niveles.”

La remuneración tanto directa como indirecta permite que el empleado se sienta satisfecho y a gusto en la empresa, constituye todo cuanto el trabajador recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización y se da el nombre de compensación al sistema de incentivos y recompensas a las personas que trabajan en ella. En las remuneraciones indirectas también están incluidas las gratificaciones, horas extras, seguros, entre otros.

Según QUINTERO, Yelitze (2002) “Las remuneraciones o compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con:

- El puesto de trabajo: es importante tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se hace



- La persona que lo desempeña: se consideran básicamente los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados, por lo general se toma en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.
- La empresa: sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener.
- Los factores externos a la empresa: se debe estudiar el mercado de la mano de obra, igualmente otros factores como el sector gubernamental a través de la fijación del salario mínimo y subsidios legales.”

Para asignar o fijar las remuneraciones se debe tener en cuenta varios factores como son la actividad que realiza el trabajador, sus conocimientos, experiencias ya que dependiendo de esta su remuneración puede ser alta o baja, también hay que considerar la empresa si está o no en las condiciones económicas adecuadas para el pago de la misma y factores externos como por ejemplo la fijación del salario mínimo vital establecido por la ley.

El pago que se realiza representa una recompensa recibida a cambio de sus contribuciones considerando su esfuerzo y desempeño y debe hacerse de forma equitativa y que los empleados lo perciban así, con la finalidad de evitar variar su comportamiento en el trabajo como en su productividad.

Los Beneficios Sociales, son atributos o prestaciones que la empresa brinda al trabajador, siendo esta igual para todos, esto tiene como finalidad mejorar la calidad de vida del empleado dentro y fuera de la empresa y orientados a su conservación dentro de la misma.

Al respecto el autor Chiavenato, Idalberto (1994) establece que: “Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.” (Pág.342).

Desarrollo de las Personas son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

Chiavenato (2004) emplea indistintamente al concepto de capacitación, el de entrenamiento. Afirma que este "es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos".

Para el autor Dessler, Gary (2001) La capacitación "consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo." (Pág. 249)

La capacitación es un proceso que se realiza al personal de la empresa con la finalidad que adquieran actuales conocimientos y enseñarles nuevas habilidades que necesitan para mejorar el desarrollo de las actividades en la organización y elevar el nivel de desempeño, en relación a los constantes cambios que existen en el mundo laboral.

El autor Ayala Sabino, (2004); considera que: "Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización., desarrollando el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología."

La capacitación y desarrollo persigue varios objetivos ya que con ello se puede proporcionar a la empresa recursos humanos altamente competentes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo. Y de alguna manera desarrollar el sentido de responsabilidad que deben tener hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados. Mediante la capacitación y desarrollo se pueden lograr cambios en el comportamiento del personal con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre

todos los miembros de la empresa.

Mantenimiento de Personas, quinto proceso de la gestión del talento humano, según Chiavenato (2009) es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

Relaciones con los empleados. Como toda persona, los empleados de una organización pueden enfrentar diferentes situaciones que pueden convertirlos en personas problemáticas. Estas situaciones pueden presentarse en cualquier etapa de la vida, pueden ser de diferente índole (problemas personales, familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, dificultad de transporte o de atención a compromisos, drogadicción, tabaquismo o alcohol) y pueden afectar el rendimiento laboral de las personas. Algunas personas pueden superar solas esta etapa, pero otras necesitan ayuda. Para solucionar dichos inconvenientes, se requiere atención y tiempo por parte de la organización, ya que es su responsabilidad motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan estas situaciones.

Para mantener una relación adecuada con los empleados, es necesario diseñar un programa, que debe contener los siguientes elementos:

1. Comunicación: Participar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
2. Cooperación: Compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
3. Protección: el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles retaliaciones o persecuciones.
4. Asistencia: Responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
5. Disciplina y conflicto: Tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

Higiene, seguridad y calidad de vida. Las enfermedades laborales y los accidentes en el trabajo pueden provocar grandes perjuicios tanto a las organizaciones como a las personas que allí laboran, tanto en costos humanos como sociales y financieros, por lo que, se deben evitar estos daños mediante programas preventivos y profilácticos.

Higiene laboral. Está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física de las personas, es decir que su sitio de trabajo tenga las condiciones adecuadas (iluminación, ventilación, temperatura, ergonomía de los implementos de trabajo, etc.) para que la persona se sienta cómoda. Además de la salud física, el sitio de trabajo debe garantizar la salud psicológica del trabajador, esto es, relaciones humanas agradables, estilos de gerencia democrática y participativa, eliminación de posibles fuentes de estrés, entre otras.

Salud ocupacional. Es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo. El ambiente en el trabajo en sí también puede generar enfermedades. Una definición más amplia de salud es: estado físico, mental y social de bienestar.

Seguridad en el trabajo. Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.

Calidad de vida laboral. Es necesario saber que su finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que contribuya a la salud económica de la organización.

Chiavenato (2004) citado por Peña (2012), plantea al respecto:

“El concepto de CVL implica un profundo respeto por las personas. Para lograr niveles elevados de calidad y productividad, las organizaciones requieren personas motivadas que participen activamente en los trabajos que ejecuten, y que sean recompensadas adecuadamente por sus contribuciones. La competitividad organizacional, y obviamente la calidad y la productividad, pasan obligatoriamente por la CVL. Para atender bien al cliente externo, la organización no debe olvidar el cliente interno. Esto significa que, para

satisfacer el cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a los empleados responsables del producto o servicio ofrecido. Como afirma Claus Möller, consultor danés: ponga a los empleados en primer lugar y ellos pondrán a los consumidores en primer lugar”.

Monitoreo de las Personas que según Chiavenato (2009), tiene un significado especial en esta parte, significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

A criterio de Donnelly y Ivancevich (2006), los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización. En este aspecto, la función del staff y la responsabilidad gerencial de línea adquieren límites más precisos. En efecto, consiste en diseñar sistemas de recolección y obtención de datos para abastecer el sistema de información gerencial que sirve de soporte a las decisiones gerenciales de línea.

Según Chiavenato (2009), el monitoreo de las personas se fundamenta esencialmente en el banco de base de datos y en el uso de un sistema de información adecuado. El banco de datos es considerado como la base de todo sistema de información, funciona como sistema de almacenamiento, acumulación de datos codificados disponibles para el procesamiento y obtención de información, a saber: registro de personal, registro de cargos, registro de remuneraciones, registro de beneficios, registro de entrenamiento, registro de candidatos y otros registros según las necesidades de la organización.

En general, la gestión de talento humano es una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión el talento humano, tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

### 0.4.2.3 Relaciones entre la forma de Capital Social y Gestión Humana

A continuación, se referencian textos puntuales que servirán de guía conceptual, luego del trabajo de campo, para sacar conclusiones y establecer eventuales hipótesis respecto a los dos conceptos objeto de estudio. La sentencia de Fukuyama (2003, p. 44) citado por Adolfo Peña (2012) es muy significativa en tal sentido:

“En el ámbito de la organización, la creación de capital social no es tan diferente de la creación de capital humano: esto se consigue mediante la educación, y por lo tanto, exige inversiones en capacitación y una infraestructura institucional donde pueda impartirse. A diferencia del capital humano convencional, que entraña la transmisión de ciertas aptitudes y conocimientos específicos, el capital social exige inculcar normas y valores compartidos, y esto suele conseguirse mediante el hábito, la experiencia compartida y el ejemplo de liderazgo. Cabe recordar que la educación convencional suele producir capital social como un subproducto – por ejemplo, cuando se imparten a ingenieros o contadores normas profesionales compartidas-, pero las organizaciones pueden tratar de producir capital social como producto primario”.

La cita anterior de Fukuyama alude los dos tópicos conceptuales del estudio. Por una parte, se ubica en primera instancia en el ámbito organizacional para referirse en forma seguida a la educación como medio común para la creación de capital social y de capital humano, elaborando posteriormente la estrategia para lograr el capital social, de la cual dependerá alcanzar sólo un subproducto o un producto primario. Se señala aquí el rol que juega un proceso de gestión humana importante como lo es de Desarrollo del Personal, a través de su objetivo fundamental, descrito arriba por la referencia de García y, simultáneamente, el rol determinante de la administración de la cultura organizacional a través del compartimiento e implementación de los principios deontológicos de la organización.

Sudarsky (1999) afirma, citando a Putnam (1995) citado por Adolfo Peña (2012) que este

“...nota la disminución de actividades sociales alrededor y se pregunta por la ascendente importancia de este alrededor del trabajo. Adicionalmente en el caso del trabajo más formal, las organizaciones donde este se realiza provee de servicios que establecen una alta conexión social. Esto seguramente se contrastaría con el trabajo informal, donde la conexión es mucho más precaria”.

En clara identificación con Sunkel (2003), conviene aclarar como Putnam destaca la validez de la organización formal como medio fortalecedor de relaciones sociales en contraste con la informalidad, de lo que deviene el comportamiento que debe asumir la directiva empresarial para dar un adecuado tratamiento a tan compleja situación.

Continúa Zudarsky, en pertinente referencia al trabajo, citando a Lipsset y Clark (1991) que en este “existe las lealtades profesionales y la pertenencia a diferentes situases, -subrayado por el autor de la referencia- (sectores paralelos pero diferenciados de la organización social, cada una de ellos con reglas de juego (o culturas) distintas i.e. instituciones económicas, organizaciones gubernamentales, ...) y agregando a Bell (1973), quienes “establecen como las verdaderas colectividades a las cuales las personas pertenecen en el mundo postindustrial. En ellos, la estratificación se establece en base a gradientes de conocimiento, estructurando jerarquías sociales específicas”.

Zudarsky alude de sus citados la relevancia que adquieren en la actualidad las organizaciones como formación típica de la sociedad, en donde convergen el ser humano y sus inalienables relaciones.

Por su parte, Levison, citado por Rodríguez (2007, p. 465), en lo que se puede considerar una reciprocidad entre el personal y la organización aduce que:

“considera la interacción psicológica entre el empleado y la organización como un proceso recíproco: la organización realiza ciertas cosas para y por el empleado, y se inhibe de hacer otras, lo remunera, le da seguridad y prestigio social; el empleado, por su parte, corresponde trabajando y desempeñando las funciones correspondientes a su puesto.

La organización refuerza sus expectativas empleando la autoridad y el poder de que dispone, mientras que el empleado refuerza sus expectativas intentando influir en la organización o limitar su participación. Ambas partes del contrato de interacción son orientadas por directrices que indican lo que es correcto y equitativo”.

De esa manera, lo anterior se constituye, fundamentalmente, en un acuerdo tácito plasmado de reciprocidad y que al mismo tiempo se le puede adjudicar una buena dosis de confianza.

Desde el punto de vista del *comportamiento organizacional*, es claro que se presentan similitudes conceptuales que se dan tanto en el plano social como en el estrictamente organizacional. Es preciso presentar, en primera instancia, el concepto de comportamiento organizacional esbozado por Luthans (2008, p. 19): “Comportamiento organizacional se define como la comprensión, predicción y administración del comportamiento en las organizaciones”. Rodríguez (2007).

A continuación, se describen apartes que lo evidencian. Por ejemplo, Robison, Siles y Schmid (2003, p. 108) en precisa alusión al concepto de participación afirman: “Una de las formas en que los pobres pueden adquirir capital social es que se les dé la oportunidad de ser oídos y hacer valer sus opiniones”.

Por su parte, Fukuyama (1996, p. 51) citado por Peña (2012) dice:

“una sociedad con alto nivel de confianza puede estructurar sus organizaciones sobre la base de modelos que incluyan mayor flexibilidad y orientación hacia el trabajo en equipo y posean criterios de mayor delegación de responsabilidad hacia los niveles más bajos de la organización. Por el contrario, las sociedades con bajo nivel de confianza entre sus miembros tienen que limitar la acción y aislar a sus trabajadores, mediante una serie de reglas burocráticas”.

Aquí el autor mencionado hace referencia a la dimensión bipolar de la administración y teoría de las organizaciones: los modelos burocráticos y los modelos participativos, los cuales serían implementados de acuerdo con el nivel de confianza que tengan los directivos de sus colaboradores. Ejemplifica el caso de las fábricas alemanas diciendo que “lo que sí es una característica particular de la vida económica alemana, y que ha surgido de manera espontánea a través de la vida social cotidiana, es la naturaleza cooperativa de las relaciones en las plantas de producción de las empresas alemanas” (1996, p. 243) en una disertación que tiene que ver con los conceptos de cogestión y co-determinación que se implementan al interior de las organizaciones alemanas.

Es importante la incorporación del concepto de eficiencia dentro del discurso sobre el capital social que hace Fukuyama (1996, p. 52) y que adquiere dimensiones organizacionales, dado que la acción colectiva de los individuos influiría decisivamente en el mejoramiento de la eficiencia,



así: “No existe ninguna contradicción entre comunidad y eficiencia, quienes presten atención a los aspectos comunitarios dentro de las organizaciones serán quienes alcancen los mayores niveles de eficiencia”.

Uphoff (2003, p. 121), citado por Peña (2012, esboza una contundente sentencia que compendia en pocas palabras la coherencia y consistencia del capital social y su relación con la gestión humana en las organizaciones al considerar que “...para poder entender mejor el comportamiento humano debemos recurrir al capital social, no considerándolo irracional, porque amplía la capacidad de comprender las actividades deliberadas que benefician a los demás y al mismo tiempo favorecen los intereses individuales”.

Durston (2003, p. 187) citado por Peña (2012, plantea en su tercer lineamiento estratégico el concepto de empoderamiento como “... un proceso selectivo consciente e intencionado que tiene como objetivo la igualación de oportunidades entre los actores sociales”. En seguida lo complementa afirmando que “es la antítesis del paternalismo y la esencia de la autogestión mediante la pedagogía constructivista”. Nuevamente aquí aparece bajo la óptica durstoniana la dicotomía gerencial basada en la participación o en la subordinación.

Staples (1990) citado por Durston (2003, p. 187) afirma que” el empoderamiento ha sido definido como el proceso por el cual la autoridad y la habilidad se ganan, se desarrollan, se toman o se facilitan”. citado por Peña (2012.

Ilustraciones adicionales se presentan a continuación referentes, puntualmente, a las formas de construcción de capital al interior de las organizaciones y la implementación de los procesos de gestión humana.

Desller (2009, p. 387) citado por Peña (2012, en el tema de los ascensos y transferencias aborda francamente la reciprocidad que debe darse en este proceso, pero que no se complementa exitosamente al producirse desconfianza por parte de los empleados, por un lado, y por parte de

los directivos al no lograr exactamente lo que ellos quieren. El autor mencionado lo trata de la siguiente forma:

“La mayoría de las personas busca ascensos, los cuales implican un mayor salario, más responsabilidades y (con frecuencia) mayor satisfacción laboral. Para los patrones, los ascensos representan la oportunidad de retribuir en desempeño excepcional, así como de cubrir puestos vacantes con empleados leales que ya han sido evaluados. No obstante, el proceso de ascensos no siempre constituye una experiencia positiva para el empleado o para el patrón. La injusticia, las arbitrariedades o el secreto logran disminuir la efectividad del proceso. En cualquier proceso de ascenso de una compañía se deben tomar varias decisiones”.

Ethin (2007, p. 95), citado por Peña (2012), por su parte, esboza que “las organizaciones vitales disponen de fundamentos que le permiten afrontar los riesgos sobre la base del esfuerzo y los valores compartidos. Decimos que disponen de un capital social que las sostiene y las moviliza en el sentido del crecimiento”. Plantea Ethin (2007, p.96) a continuación que el capital social está en sus bases y a través de sus procesos internos (procesos de gestión humana y administración de comportamientos) pueden hacerse prácticos, formulando que

“El Capital Social está en la base de la organización vital, hace a sus contenidos, a la calidad y el sentido (deseable del cambio). Pero esta capacidad de crecimiento se hace práctica a través de procesos internos.

- a) Los procesos de comunicación que permiten esclarecer, difundir y obtener aceptación acerca de los cambios necesarios;
- b) Los procesos de liderazgo, influencia y conducción que involucran a ciertos actores reconocidos y aceptados por los demás, en el mercado de las actividades grupales, y
- c) las formas concretas (operativas) de trabajo en equipo que permiten convertir en resultados las metas de los proyectos compartidos”.

Bolhander (2008, p. 17) citado por Peña (2012), en sus aproximaciones al concepto de capital social en el numeral 7, relacionado con la gestión humana sostiene que es posible la presencia de capital social al interior de las organizaciones liderada esta actividad por las divisiones de gestión humana. Al respecto dice lo siguiente: “El Capital Social puede ser generado o ampliado a partir de determinadas acciones o condiciones. Las organizaciones pueden deliberadamente crear mecanismos que propicien la ampliación del capital social. Asimismo, el capital social está sujeto a la necesidad de un mantenimiento”.

Agrega este autor, citando a Bordieu y Wacquant que: “El capital social se aplica a distintos niveles de análisis. Así, tomando como unidad la empresa, el Capital Social puede entenderse como la suma de los recursos que acumula ésta en virtud de poseer una red estable de relaciones inter empresariales”.

Peña (2012) destaca claramente la estrecha relación entre los conceptos fundamentales de capital social y de gestión humana, tanto teórica como prácticamente, excelentemente visualizadas por Atria (2003:585), quien en su presentación de las “estrategias de potenciamiento del capital social” advierte que

“por consiguiente, habría dos estrategias principales de potenciamiento del capital social de un grupo. La primera sería una estrategia de empoderamiento, que consiste en la apertura de un entorno en que el grupo puede aumentar su capacidad de movilización mediante la transformación de la influencia existente dentro del grupo, en su beneficio. La segunda forma de potenciamiento del capital social de un grupo es una estrategia de asociatividad, que consiste en la ampliación de las redes de manera que se produzcan acciones de cooperación del grupo con otros grupos identificados como aliados”. (El subrayado es de los investigadores)

Lo anterior refleja una estrategia enmarcada en el estilo gerencial participativo bajo dos columnas fuertemente erigidas: el empoderamiento y la asociatividad, lo que vislumbra una entronización de capital social al interior de las organizaciones hacia futuro, siempre y cuando se incorporen a éstas la necesidad de superar los bajos niveles de productividad y competitividad con una fuerte dosis de trabajo colectivo dirigido alrededor de procesos participativos. citado por Peña (2012).

### **0.4.3 Marco conceptual**

**CAPITAL SOCIAL:** El Capital Social es considerado la variable que mide la colaboración social entre los diferentes grupos de un colectivo humano, y el uso individual de las oportunidades surgidas a partir de ello, a partir de tres fuentes principales: el afecto, la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales.

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:** Es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.

**CONFIANZA:** En sociología y psicología social, la confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.

**PLANEACION DE PERSONAL:** Se refiere al proceso de hacer planes para ocupar o eliminar vacantes futuras, basados en el análisis de los puestos que estarán vacantes o se necesitarán, y si éstos serán ocupados por candidatos internos o externos.

**PLANEACION ESTRATEGICA:** La planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen el proceso de planeación.

**RECURSO HUMANO:** Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

**POLITICAS DE RECURSO HUMANO:** Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados.

**ANALISIS DE PUESTOS:** El análisis de puestos es un procedimiento que forma parte de las tareas administrativas de una empresa y que consiste en la determinación de las responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales.

**VINCULACION LABORAL:** En el ámbito de la Administración de Empresas o de los Recursos Humanos, se conoce como vinculación laboral al proceso que tiene como objetivo el reclutamiento, selección e ingreso de nuevo personal a una empresa determinada.

**RECLUTAMIENTO:** Es la actividad de la gestión humana que se encarga de reclutar personas que tengan capacidades para realizar el cargo y que posiblemente pueden ser seleccionada.

**SELECCIÓN:** Es el proceso en el cual el área de gestión humana somete a pruebas de psicotécnicas a las personas reclutadas y posteriormente evalúa el desempeño para así seleccionar a la persona idónea.

**INDUCCION:** El proceso de inducción al nuevo personal, determina una pauta importante en el primer impacto que se logre generar en el empleado que ingresa, es la oportunidad de fidelizarlo con nuestra empresa a través del contenido y dinámica del ejercicio de inducción por parte de quienes lo llevan a cabo, con directas repercusiones en el posterior desempeño e integración del trabajador.

**CAPACITACION:** La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño

**COMPENSACION LABORAL:** Al hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.)

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos

humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”.

Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

**INCENTIVOS:** son el método por el cual la gestión humana motiva al empleado para que tenga un rendimiento de alto nivel en la compañía.

**SEGURIDAD LABORAL:** La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. La seguridad y la higiene laboral son actividades entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados.

**MONITOREO DE PERSONAS:** Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. En una cultura democrática y participativa, el control externo se debe sustituir por el autocontrol y la autonomía de las personas, orientados hacia metas y resultados que se deben alcanzar. Monitorear significa acompañar esas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO:** Es una apreciación sistemática de cómo cada persona, se desempeña en un puesto de su potencial de desarrollo futuro. Las organizaciones siempre evalúan a los empleados formal e informalmente, con cierta continuidad.

## **0.5 DISEÑO METODOLOGICO**

### **0.5.1 Estrategia metodológica**

En esta parte se analizará los ítems: Tipo y métodos de investigación, técnicas para recopilar información, presentación de la información, actividades y cronograma de actividades, así como el presupuesto de la investigación.

El método de estudio a desarrollar plantea la necesidad de analizar el comportamiento y su relación entre el saber (conocimiento) y hacer (acción), por lo que, en el caso particular de este estudio, se debe remitir a la sociología como campo de conocimiento que contempla la teoría del capital social y al de la gestión humana – administración de personal – para poder establecer una relación de la teoría y la práctica de este último concepto a la luz de la teoría del capital social. Esto se refleja a través de la descripción de los procesos de gestión humana en la entidad objeto de estudio, la forma de construcción de capital social desde la gestión de estos procesos y el análisis que se establece, luego de identificarlas, para determinar cómo se desarrolla el capital social a través de la gestión humana.

Para la recolección de la información, la cual será realizada directamente por los investigadores, se aplicarán tres métodos: 1. Análisis de contenido de documentos, 2. Observación directa y, 3. Encuestas.

En primero se basa en la lectura (textual o visual) como instrumento de recogida de información, lectura que a diferencia de la lectura común debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser, sistemática, objetiva, replicable, y válida. En ese sentido es semejante es su problemática y metodología, salvo algunas características específicas, al de cualquier otra técnica de recolección de datos de investigación social, observación, experimento, encuestas, entrevistas, etc. No obstante, lo característico del análisis de contenido y que le distingue de otras técnicas de investigación sociológica, es que se trata de una técnica que combina intrínsecamente, y de ahí su complejidad, la observación y producción de los datos, y la interpretación o análisis de los datos.

Todo contenido de un texto o una imagen pueden ser interpretado de una forma directa y manifiesta o de una forma soterrada de su sentido latente. Por tanto, se puede percibir de un texto o una imagen el contenido manifiesto, obvio, directo que es representación y expresión del

sentido que el autor pretende comunicar. Se puede, además, percibir un texto, latente oculto, indirecto que se sirve del texto manifiesto como de un instrumento, para expresar el sentido oculto que el autor pretende transmitir.

Berelson (1952 p.18) sostiene que el análisis de contenido es “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación”. Según esta definición el análisis de contenido ha de someterse a ciertas reglas. La “objetividad” se refiere al empleo de procedimientos que puedan ser utilizados por otros investigadores de modo que los resultados obtenidos sean susceptibles de verificación. La “sistematización” hace referencia a pautas ordenadas que abarquen el total del contenido observado (J. Andréu 1998). En realidad, estos dos elementos como indica Krippendorff (1990) confluyen en el requisito de “reproductividad” de todo instrumento de investigación científica, es decir, que las reglas que lo gobiernen sean explícitas (objetivas) y aplicables a todas las unidades de análisis (sistemáticas).

La observación directa es una técnica que consiste en observar a las personas cuando realicen una tarea específica o un trabajo en grupo. Se puede realizar de diversas formas: Sin que el observado se dé cuenta; estando el observador cerca del observado sin intervenir en nada y la interacción del observador con el observado.

“Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos” (Wilson 2000).

La encuesta es una técnica de rápida aplicación y sistematización, sin embargo, exige un diseño muy preciso para poder recopilar información deseada ya que limita la indagación a lo que está planteado en el cuestionario y al enfoque dado. Se usa con frecuencia para obtener información de una muestra de la población bajo estudio.

La encuesta es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante las cuales se recogen y analizan una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. (García Ferrando, 1992) Es un método



científico de recolección de datos, a través de la utilización de cuestionarios estandarizados, administrados por entrevistadores especialmente entrenados o distribuidos para su autoadministración a una muestra. (Kuechler, 1998).

La trilogía metodológica aplicada en el presente proyecto de investigación permite reconocer las diferentes formas de construcción de capital social mencionadas en el marco teórico. Por ejemplo, en el proceso de vinculación de personal, se manifiesta la confianza de los directivos de la organización. Los resultados del proyecto deberán incluir uno o más ejemplos para cada una de la forma de construcción de capital social a través de los diferentes procesos de gestión humana de la organización objeto de estudio.

Peña, Adolfo (2012) Según el autor es importante plantear las siguientes preguntas, para construir el problema objeto de la investigación.

- ¿Qué es el capital social?
- ¿Qué es la gestión humana?
- ¿Qué relación existe entre el capital social y la gestión humana en las organizaciones?
- ¿Qué posibilidades existen de que pueda construirse capital social al interior de las organizaciones?
- Si este realmente se construye, ¿en qué contribuiría, de qué manera, a una efectiva gerencia empresarial?
- ¿Qué rol juega la gerencia de la organización en la construcción del capital social?
- Si el Capital Social tiene una relación o efecto directo en la sociedad (reducción de la pobreza), ¿cuál sería su efecto directo en las organizaciones?
- ¿Ha sido implementada la teoría del capital social en las organizaciones de nuestro medio?
- ¿Es tenida en cuenta la teoría del capital social en la práctica de la gestión humana en la organización?
- ¿Si ha sido tenido en cuenta, hasta qué grado ha logrado incorporarse a la de la gestión humana?

El cuadro siguiente resume el tipo de información a obtener, la ubicación de la misma y los instrumentos que sirven para su recolección:

**Cuadro 2. Tipo y ubicación de la información e instrumentos para su recolección.**

¿Qué información se requiere?	¿Dónde se encuentra dicha información?	¿Con qué instrumentos recojo dicha información?
Inventario legal de la E.S.E (entidad de salud del estado).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámara de comercio</li> <li>• En la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listas</li> <li>• Base de datos</li> </ul>
El estado de la forma y modalidades de construcción de capital social – confianza de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de la entidad: Manuales, Organigrama, Reglamento Interno de Trabajo, Convención Colectiva, Revistas, Otros.</li> </ul>
Procesos de Gestión Humana en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la organización</li> <li>• Documentos relacionados con el tema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos</li> <li>• Documento de la organización: Manuales, Organigrama, Reglamento Interno de Trabajo, Convención Colectiva, Revistas, Otros.</li> <li>• Observación</li> <li>• Encuestas</li> </ul>

Fuente: Tomado de Peña (2012) y rediseñado por los autores.

### 0.5.2 Tipo de investigación

Esta investigación tiene un carácter descriptivo, llamada también diagnóstica, y ésta consiste en describir y analizar los procesos de Gestión del Talento Humano en la E.S.E Hospital Local Santa

María, se describirá una serie de hechos relacionados con situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables de los procesos de gestión humana llevados a cabo en la organización objeto de estudio.

La Investigación descriptiva sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Para el caso de esta investigación, realizaremos un estudio de la situación actual del proceso de gestión humana en la organización objeto de estudio. Esto con el fin de establecer como construir capital social- confianza para mejorar la situación.

Los datos que se obtendrán se relacionarán con el estado actual de la población en estudio. Al utilizar este tipo de investigación se espera explicar tales hipótesis relacionadas con la forma de construcción de capital social - confianza implementado a la gestión humana al interior de la organización.

### **0.5.3 Población y muestra**

La población objeto de este estudio es el recurso humano de la E.S.E Hospital Local Santa María del Municipio de Mompox. El grupo poblacional está conformado por 52 Empleados de planta, de la cual, después de aplicar la formula estadística cuantitativa, se obtuvo una porción muestra de 34 empleados.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Siendo

n = tamaño de la muestra (52)

Z = nivel de confianza (95%) 1,96

P= probabilidad de que evento ocurra (50%) 0.5

Q= probabilidad de que el evento no ocurra (50%) 0.5

E= error permitido (10%) 0,1

Hallando:

$$N = (Z^2 pq N) / (Ne^2 + Z^2 pq)$$

$$N = [(1.96^2) * 0.5 * 0.5 * 52] / [(52) * (0.1) + (1.96^2) 0.5 * 0.5]$$

$$N = [49.92 / 1.48]$$

$$N = 33.72$$

La muestra a tomar es de n= 34

Técnica de encuesta = Cuestionario

#### **0.5.4 Definición de la población objeto de estudio**

El estudio se llevará a cabo en la E.S.E Hospital Local Santa María en el municipio de Mompox.

Su población objeto de estudio se estructura de la siguiente manera:

Para el análisis de contenido de documentos: El jefe de Gestión Humana de la organización, como elemento coordinador para obtener toda la información necesaria para la realización del estudio.

Para la observación: ésta se llevará a cabo en el área de Gestión Humana de la organización, sobre situaciones sociales (actos, actividades y eventos) que faciliten la detención de formas de

construcción de Capital social, la aplicación de los procesos de gestión humana y su relación entre estos.

Para la encuesta: una muestra de 34 empleados de la organización seleccionada para el estudio.

### 0.5.5 Definición de variables de identificación y de clasificación

**Cuadro 3. Variables de identificación y clasificación**

VARIABLES	CLASIFICACION
CAPITAL SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"><li>• Confianza</li></ul>
PROCESO DE GESTION HUMANA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Admisión de personas</li><li>• Aplicación de personal</li><li>• Compensación de personas</li><li>• Desarrollo del personal</li><li>• Mantenimiento de personas</li><li>• Monitoreo de personas</li></ul>

**Fuente:** Elaboración de los autores.

### 0.5.6 Diseño de instrumentos de recolección de información

Los elementos metodológicos de este proyecto de investigación se derivan en gran parte de su marco teórico. Toda la recolección de la investigación apuntara al logro de los objetivos.

Para la recolección de la información se aplicarán tres métodos: Análisis de documentos, Observación directa y la Encuesta.

### **0.5.7 Diseño del procesamiento completo de la información**

La información proveniente de los documentos de la organización objeto de estudio se compilará, analizará e interpretará para extraer lo pertinente al tema del trabajo. La observación se registrará en una agenda del trabajo (diario de campo) para completar la información obtenida en las encuestas, posteriormente se analizará e interpretará acorde con la temática. Luego se procederá a la utilización del computador para su transcripción.

### **0.5.8 Diseño del trabajo de campo**

Las actividades que conforman el trabajo de campo para la realización del presente estudio se detallan a continuación:

- a) Gestión de acceso a la organización que será estudiada.
- b) Obtención de la aprobación de la organización para facilitar la realización del estudio.
- c) Programación de atención a los investigadores por parte de la organización para la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de información.
- d) los investigadores serán los únicos recopiladores de documentos, observadores y encuestadores.
- e) Se contratará una transcriptor para el procesamiento de la información.

### **0.5.9 Técnica e instrumentos de recolección de datos**

La recolección de datos, de la información que se utilizará para la elaboración de este proyecto investigativo se obtendrá personalmente por los investigadores con observaciones directas, las interpretaciones serán escritas y registradas y el modelo de encuesta será anexado al proyecto.

La E.S.E. Hospital Local Santa María, permitirá la utilización y revisión de documentos propicios al tema a tratar, la cual podrá ser copiada en medios magnéticos como memoria USB, videos, CD, además algunos podrán ser enviados por el correo electrónico; se empleará una agenda de trabajo con el personal para emplear la encuesta de preguntas estructuradas.

#### **0.5.10 Análisis e interpretación de resultados**

Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación se utilizará el programa Excel, por cuanto ésta nos permite analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen; que muestren los resultados cuantitativos de la investigación.

Los métodos de análisis de datos que serán utilizados serán los siguientes:

a) Se somete todas las preguntas a una correlación general; donde se obtiene el grado de correlación pregunta por pregunta y el nivel de significatividad. Esto nos sirve para determinar la relación sobre validez y consistencia del instrumento

b) Luego se recodifica o se crea una nueva variable, donde cada dimensión recibe sus preguntas; luego se recodifica o se crea una nueva variable, donde cada dimensión recibe sus preguntas; que nos sirve para establecer relaciones entre las dimensiones, para responder a los objetivos específicos.

c) Luego se recodifica o se crea una nueva variable donde cada dimensión según la variable.

que nos sirve para establecer relaciones entre las variables y responder con el resultado al objetivo general

d) El procesamiento de datos será informático y se empleará el paquete Excel.

## **1. RESULTDOS DE LA INVESTIGACION**

En esta parte se presenta los resultados obtenidos de la investigación en el trabajo realizado por los investigadores en la E.S.E. Hospital Local Santa María. En su primer ítem con la caracterización de la organización objeto de estudio, luego se presenta los resultados de la encuestas tabuladas y análisis correspondiente de cada uno de procesos de gestión humana al interior de la organización objeto de estudio, como también la forma de construir capital social – confianza de la organización y por ultimo un análisis de la manera como se desarrolla está a través de los diferentes procesos de gestión humana y termina este punto con algunas reflexiones extraídas de los resultados de la organización objeto de estudio.

Para poder cumplir con el objetivo de este trabajo los investigadores tomaron como muestra (34) empleados de planta de E.S.E Hospital Local Santa María, para los cuales se diseñó una encuesta donde es posible evaluar todos los aspectos relacionados con la gestión humana; adicional a las encuestas se realizó investigación de documentos internos de la organización

El cuestionario contiene 15 preguntas, con el análisis del proceso actual de la gestión humana de la organización objeto de estudio y forma de construir capital - confianza. Las alternativas de los ítems de las dos variables tuvieron la siguiente valoración:

(01) Bueno, (02) Malo, (03) Regular, (04) En desacuerdo, (05) De acuerdo y (6) Totalmente de acuerdo.

El objetivo de la encuesta es determinar el nivel de confianza, con respecto los procesos de gestión humana que se conllevan en la organización objeto de estudio.

## **1.1 Caracterización de la Organización Objeto de Estudio**

### **E.S.E Hospital Local Santa María**





**ESE HOSPITAL LOCAL  
SANTA MARIA**  
NIT: 806007257-1  
**TU SALUD ES NUESTRA PRIORIDAD**

### Reseña Histórica

Mediante el Decreto No. 087 del 12 de abril de 1999, se crea en el municipio de Santa Cruz de Mompo, en el departamento de Bolívar, por la Ley 100 de 1993, y sus reglamentaciones complementarias, el Hospital Local de Santa María. En su artículo 1°, señala a ésta como institución de categoría especial de entidad descentralizada, dotada de personería jurídica, patrimonio propio y administrativa adscrita a la Dirección Local Salud (Secretaría local de Salud integrante del Sistema general de Seguridad Social en salud y sometida al régimen jurídico privado).

El Hospital tiene jurisdicción en todo el municipio de Santa Cruz de Mompo, su domicilio y sede de sus órganos administrativos es la ciudad de Santa Cruz de Mompo, cabecera municipal. El objeto del Hospital es la prestación de servicios en salud en la baja complejidad, entendidos como un servicio y como parte integrante del sistema de Seguridad Social en Salud. En consecuencia, en desarrollo de este objetivo, adelantará acciones de promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación en salud.

### Misión

Prestar los servicios de salud, de primer nivel de atención, bajo los principios constitucionales y legales, buscando el mejoramiento continuo del servicio y el desarrollo integral de la empresa; en pro del mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, sin discrepar con el ambiente mediante la implementación de tecnologías limpias.

## Visión

La Empresa Social del Estado Hospital Local Santa María de Mompox – Bolívar, logrará la consolidación del sector salud de su área de influencia, mediante el cumplimiento de los estándares de calidad en materia de prestación de servicios de salud, incorporando tecnología y desarrollo, basados en la calidad del recurso humano, la capacidad de trabajo y la eficiencia en la utilización de recursos en beneficio de la comunidad.

## Valores Institucionales

- SOLIDARIDAD. “Es la disposición de prestarse una ayuda mutua”
- COMPROMISO. “Ser fiel a sus convicciones, eficiente y eficaz en el cumplimiento de las obligaciones contraídas”.
- RESPETO. El respeto se acoge siempre a la verdad.” base sobre la cual se sustenta la ética y la moral desarrollando las actuaciones administrativas y asistenciales afirmadas en el reconocimiento y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos, con ausencia total de desacato, desconsideración o desobediencia en contra de los agentes objeto de la misión institucional.
- INTEGRIDAD. Es actuar y decidir con honradez, rectitud e imparcialidad.
- SERVICIO. Es la disposición para satisfacer las necesidades públicas.
  
- CALIDAD. Atención efectiva, oportuna, personalizada, humanizada y continua, de acuerdo con patrones fijos aceptados sobre procedimientos técnicos-científicos y administrativos.
- COMPROMISO SOCIAL. La firme disposición de la Empresa de contribuir al desarrollo integral de la población, poniendo todo lo que está a su alcance para responder a sus necesidades sociales a fines con su razón de Ser.
- SEGURIDAD. Garantizar condiciones favorables para una prestación de servicio seguro a nuestros usuarios externos e internos.

- MEJORAMIENTO CONTINUO. Es nuestra voluntad de aprendizaje permanente con actitud positiva frente al cambio para el óptimo desempeño individual y empresarial.
- ATENCIÓN HUMANIZADA. Actuar con sensibilidad y empatía para animar y acompañar al usuario y su familia, Respetando sus derechos.

## OBJETIVO GENERAL

La Empresa Social del Estado Hospital Local Santa María de Mompo – Bolívar, tiene como objetivo primordial garantizar a la comunidad los servicios de salud de primer nivel de atención con calidad, respondiendo a sus necesidades y satisfaciendo sus expectativas.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Garantizar el desarrollo socioeconómico y tecnológico que haga sostenible a la empresa.
2. Mejorar la calidad de vida de la población del área de influencia.
3. Disminuir la morbilidad mediante la educación y la promoción en salud.
4. Lograr la satisfacción del cliente interno y externo.
5. Garantizar la participación ciudadana y comunitaria a través de los mecanismos establecidos legalmente.

## OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Optimizar la prestación de servicios de salud a los usuarios del Sistema de General de Seguridad Social en Salud.
- Modernizar la administración y mantener la actualización tecnológica para garantizar la calidad total en todos los procesos de la administración.
- Actualizar permanentemente el Talento Humano de todas las áreas y fortalecer el sentido de pertenencia con la institución incrementando el bienestar del mismo.
- Estimular la investigación en todas las áreas del Hospital con el fin de lograr adelantos científicos para el beneficio de los usuarios y mejoramiento continuo en la gestión hospitalaria.
- Asegurar la protección del medio ambiente en el Hospital y su entorno mediante la evaluación ambiental de las actividades propias de la Institución.

## FUNCIONES GENERALES

- Prestar con prioridad, atención médica a afiliados y beneficiarios del Sistema de General de Seguridad Social en Salud.
- Prestar servicios médico-asistenciales a personas naturales y jurídicas que lo requieran.
- Adelantar estudios de investigación científica en áreas médicas, paramédicas y administrativas.
- Promover el desarrollo y bienestar del personal que pertenece a la estructura orgánica del Hospital.

**Figura 3. Organigrama de la E.S.E Hospital Local Santa María.**



## 1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Los procesos de gestión humana que se analizarán en este estudio son los siguientes: 1. Admisión de personas, 2. Aplicación de personas, 3. Compensación de personas, 4. Desarrollo de personas, 5. Mantenimiento de personas y 6. Monitoreo de personas.

### 1 PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS

Como Entidad Social del estado, que busca encontrar en el personal que estará desempeñando diferentes cargos dentro del hospital, se le da gran importancia al proceso de admisión de los mismos, ya que es desde este punto de partida que inicia la tarea de reclutar y seleccionar a las personas idóneas para desenvolverse como parte del equipo de trabajo del hospital.

## PROCESO DE SELECCIÓN O CONCURSO

La selección de funcionarios para la provisión de vacantes de la empresa, se establece por concurso abierto; es decir, aquel en el cual, pueda participar cualquier persona que cumpla con los requisitos mínimos, siempre que se presenta una vacante en un cargo de carrera.

Los nombramientos serán ordinarios, en periodo de prueba o en ascenso, sin perjuicio de lo que dispongan las normas sobre las carreras especiales.

Los empleados de libre nombramiento y remoción serán provistos por nombramiento ordinario y el procedimiento establecido en la ley.

Los empleados de carrera administrativa se proveerán en periodo de prueba o ascenso con las personas que hayan sido seleccionadas mediante el sistema de mérito, según la ley establecida.

Dentro de la encuesta realizada a los empleados del Hospital local Santa se evaluaron cada uno de los aspectos que componen este proceso.

**Tabla 1. Aspectos evaluados en el proceso de admisión de personas**

1	¿la selección de personal del hospital local santa maría, están dirigidos para el funcionamiento, objetivos y crecimiento de esta?
---	--

**Tabla 1.**

	fi	Hi
Bueno		
Malo		
Regular		
En desacuerdo	9	0.26%
De acuerdo	20	0.58%
Totalmente de acuerdo	5	0.14%
Total	34	100%

**Fuente: Elaborado por los investigadores.**

**Grafica 1.**



**Fuente: Elaborado por los investigadores.**

El 59% están de acuerdo con el proceso de selección de personal, que se conlleva en el hospital creen que el mismo, es para su crecimiento y fortalecimiento a futuro. Mientras que el 26% estuvo en desacuerdo con el proceso de selección que se conlleva en el hospital y 15% respondió que está totalmente de acuerdo.

En conclusión, podemos decir que proceso de admisión de los empleados en el Hospital Local Santa María busca escoger y seleccionar el mejor candidato para el cargo solicitado por ello hace hincapié en las buenas relaciones interpersonales, principios, valores y conocimiento del cargo los cuales son evaluados a través de entrevistas.

El Hospital Local Santa María busca que sus empleados sean idóneos para el empleo solicitado y cumplan con el perfil ocupacional requerido para el cargo, además que el nivel cultural del aspirante este en sintonía con la cultura organizacional, principios y valores corporativos, Considerando el Talento Humano como el activo más importante que posee la entidad y en consecuencia se busca la integralidad entre el ser, el saber y el hacer.

El Hospital Local Santa María es una entidad que busca personas amables, que se distinguen por su actitud de servicio, que disfrutan lo que hacen y buscan continuamente superar sus propias metas, que valoran las diferencias y fomentan el trabajo en equipo para el logro de objetivos comunes, y que actúan de manera clara, consistente y oportuna.

## 2. PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS

Como toda organización el Hospital Local Santa María tiene una cultura organizacional bastante clara y precisa, por esto es muy importante involucrar a los nuevos funcionarios en esta “onda” para que todos hablen el mismo idioma, es por esta razón que ellos realizan un proceso de inducción en el cual aparte de capacitarse para el puesto que van a desempeñar se da a conocer las políticas, la estructura organizacional de la empresa, los beneficios que se tiene al ser empleados del hospital y se familiariza a la persona sobre la vida laboral en el hospital.

### LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñaran en función de las metas institucionales.

El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al periodo anual, establecido en las disposiciones reglamentarias, que deberán incluir 2 evaluaciones parciales al año.

Dentro de la encuesta realizada a los funcionarios del Hospital Local Santa María se evaluaron cada uno de los aspectos que componen este proceso, que mostraremos en la tabla siguiente:

### **Tabla 2. Aspectos evaluados en el proceso de Aplicación de personas**



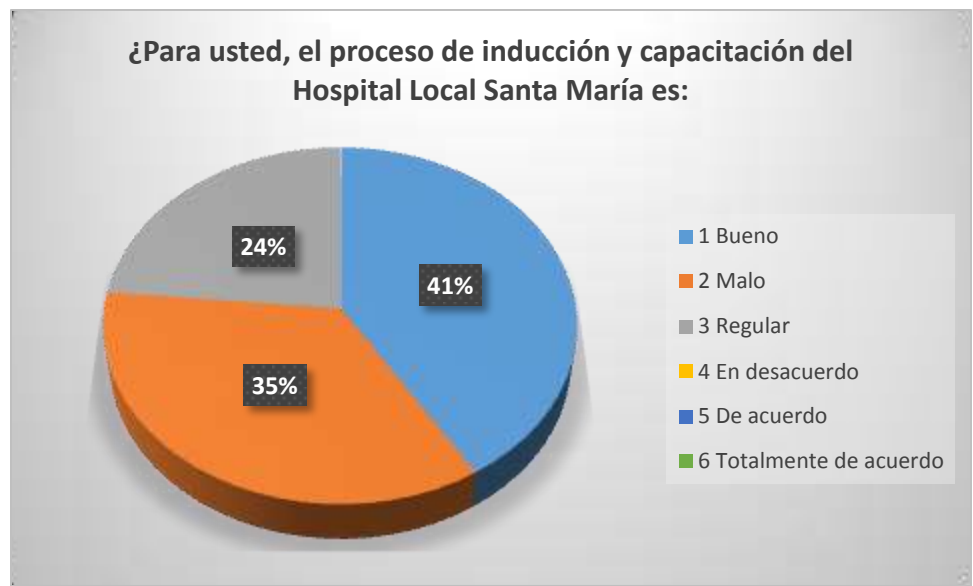
2	¿Para usted, el proceso de inducción y capacitación del Hospital Local Santa María es:
---	--

**Tabla 2.**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	14	0.41%
Malo	12	0.35%
Regular	8	0.08%
En desacuerdo		
De acuerdo		
Totalmente de acuerdo		
Total	34	100%

**Fuente: Elaborado por los investigadores.**

**Grafica 3.**



**Fuente: Elaborado por los investigadores.**

El 41% de las personas encuestadas manifiesta que al ingresar al hospital se les dieron a conocer las funciones a desempeñar en el cargo al cual fue admitido, sus especificaciones y normas que deben seguir para el buen desempeño en el mismo, al igual dice haber recibido una inducción de la cultura organizacional del hospital, lo cual demuestra que desde el ingreso a la entidad se está dando a conocer la forma en que el hospital busca crear un clima organizacional apto para el buen desempeño de sus trabajadores. El 35% de los empleados encuestados consideran malo el proceso de inducción y capacitación por parte de esta misma y el 24% califican como regular el proceso.

### 3 PROCESO DE COMPENSACION DE PERSONAS

Un incentivo económico es todo pago que realiza una empresa a sus trabajadores, el propósito de estos incentivos es motivar a los trabajadores a cumplir con sus objetivos y destacar su labor en periodos determinados.

Usualmente se entiende por incentivo algo que va más allá del salario cotidiano, entidad como el Hospital Local Santa María utiliza este sistema de recompensas con el objetivo de que sus empleados se motiven día adías a trabajar mejor, por esta razón se ha esmerado en ofrecer a sus trabajadores buenos salarios, bonos trimestrales, prestaciones extralegales, entre otros.

**Tabla 3. Aspectos evaluados en el proceso de Compensación de Personas.**

3	¿La empresa le ha ofrecido algún incentivo económico por el cumplimiento de los objetivos del área en la cual se desempeña?
---	---

**Tabla 3.**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno		
Malo		

Regular		
En desacuerdo	9	0.26%
De acuerdo	25	0..74%
Totalmente de acuerdo		
Total	34	100%

Fuente: Elaborado por los investigadores.

**Grafica 5.**



Fuente: Elaborado por los investigadores.

El 74% de los encuestados afirma sentirse motivado con los incentivos y retribuciones que reciben a cambio de cumplir con sus tareas y al buen desempeño y el 26% de los encuestados se muestran en desacuerdo con sus beneficios a parte de su sueldo.

#### 4. PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS

La E.S.E Hospital Local Santa María se preocupa porque su personal se encuentre completamente capacitado para responder con los objetivos de la organización y las exigencias de los clientes (afiliados) es por esto que están en constante actualización de los procesos manera en la medida que se haga necesario capacitar al personal.

Así mismo, es imprescindible que los empleados de la E.S.E, para poder desempeñar sus funciones con eficacia, eficiencia y calidad, conozcan cabalmente la totalidad de sus funciones específicas, con sus procedimientos y rutinas aplicables, en aras de brindar siempre un buen servicio.

Para la entidad resulta demasiado importante saber si esta capacitación fue del agrado de las personas que la recibieron y si realmente llenaron sus expectativas ya que la capacitación no debe ser evaluada solo en términos de cambios en materia de conocimientos, habilidades y actitudes; también y por sobre todas las cosas debe medirse el éxito en materia de incremento en los niveles de productividad y calidad laboral.

4	¿Las capacitaciones que ha recibido han sido efectivas para desempeñar mejor su trabajo?
---	--

**Tabla 4.**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno		
Malo		
Regular		
En desacuerdo	11	0.32%
De acuerdo	15	0.44%
Totalmente de acuerdo	8	0.23%
Total	34	100%

**Grafica 4.**



**Fuente: Elaborado por los investigadores.**

El 44% de los encuestados están de acuerdo con las capacitaciones implementadas por parte del hospital local santa maría a todos sus funcionarios ha dado excelentes resultados ya que ha contribuido a la consecución de logros trazados por la organización para cada una de las unidades de negocio brindando satisfacción a las directivas de la empresa.

El hospital local santa maría como entidad se preocupa por educar a su personal, por fomentar unas excelentes relaciones entre sus empleados y procurar un crecimiento íntegro y profesional dentro de la organización.

Es de vital importancia para la empresa que su capital humano este bien preparado para que sea capaz de enfrentar los retos necesarios no solo para ser el mejor en el hospital sino para que las personas tengan la oportunidad de crecimiento continuo mediante las promociones y ascensos que se den dentro de la misma, regidas por las políticas existentes dentro de la organización.

## 5.PROCESO DE MANTENIMIENTO DE PERSONAS

El Hospital Local Santa María es una entidad que se preocupa mucho por el bienestar físico y psicológico de sus funcionarios procurando un ambiente de trabajo agradable y seguro.

Siempre debemos tener presente que las condiciones positivas del ambiente laboral influyen notoriamente en la salud física y mental de los trabajadores, es decir sobre las condiciones positivas: físicas, psicológicas y sociológicas. Lo cual nos lleva a todo lo que se refiere a la higiene en el trabajo, salud ocupacional, seguridad en el trabajo y Calidad de Vida en el Trabajo.

La actividad de trabajo puede ocasionar también efectos no deseados sobre la salud de los trabajadores, ya sea por la pérdida o ausencia de trabajo o por las condiciones en que el trabajo se realiza.

5	¿Está usted, de acuerdo con las normas y procedimientos para proteger su integridad física y mental?
---	--

**Tabla 5.**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno		
Malo		
Regular		
En desacuerdo		
De acuerdo	22	0.64%
Totalmente de acuerdo	12	0.36%
Total	34	100%

**Fuente: Elaborado por los investigadores.**

**Grafica 5.**



**Fuente: Elaborado por los investigadores.**

65% de los empleados encuestados estuvo de acuerdo con los procesos de normas y procedimientos para mejorar su salud física, mental y social y 35% se mostró totalmente de acuerdo con esta implementación contra su integridad.

### **1.3 FORMA DE CONSTRUIR CAPITAL SOCIAL – CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.**

En este punto se presenta la forma de construir el capital social, considerando el valor de la confianza, que se manifiestan entre los compañeros de trabajo (colectiva) en la organización objeto de estudio.

De acuerdo a las preguntas de la encuesta, dirigidas a los empleados de la E.S.E hospital local santa maría relacionadas con el capital social - confianza y proceso de gestión humana que se conlleva en esta fueron:

Las manifestaciones de confianza que se dan al interior de la E.S.E Hospital Local Santa María, de acuerdo a los resultados recopilados y estudiados por los investigadores, son los siguientes:

La confianza se construye generando un clima y una cultura organizacional fortalecido en normas, valores, compromiso, comunicación afectiva.

Las relaciones interpersonales, sin duda es la manifestación de mayor interés por los empleados y establecer lazos de familiaridad entre el grupo de trabajo.

El entorno saludable, para así una mejor atención en los servicios de salud.

Los valores morales como la responsabilidad, solidaridad, respeto, generosidad, etc., son muy fundamental para crear un ambiente un ambiente confiable entre empleados y empleadores.

Los incentivos tanto económico como social, les permite a los empleados contribuir con los objetivos estratégicos de la organización y, además, les motiva para cumplir con las tareas encomendadas.

La confianza se denota en la toma de decisiones, seguridad en sus actos decisivos para lograr objetivos. Es decir, saber aplicar los conocimientos apropiados en su entrenamiento y capacitación adquirida en la entidad.

En las tablas a continuación se presenta los resultados de la encuesta, con respecto a la pregunta realizada a los empleados.

**Tabla 6. Aspectos evaluados en el proceso de admisión de personas**

<b>6</b>	¿le genera confianza el sistema de información que tiene el hospital local santa maría, para divulgar puestos vacantes y atraer al personal potencialmente calificado para su reclutamiento?
----------	--

**Tabla 6.**

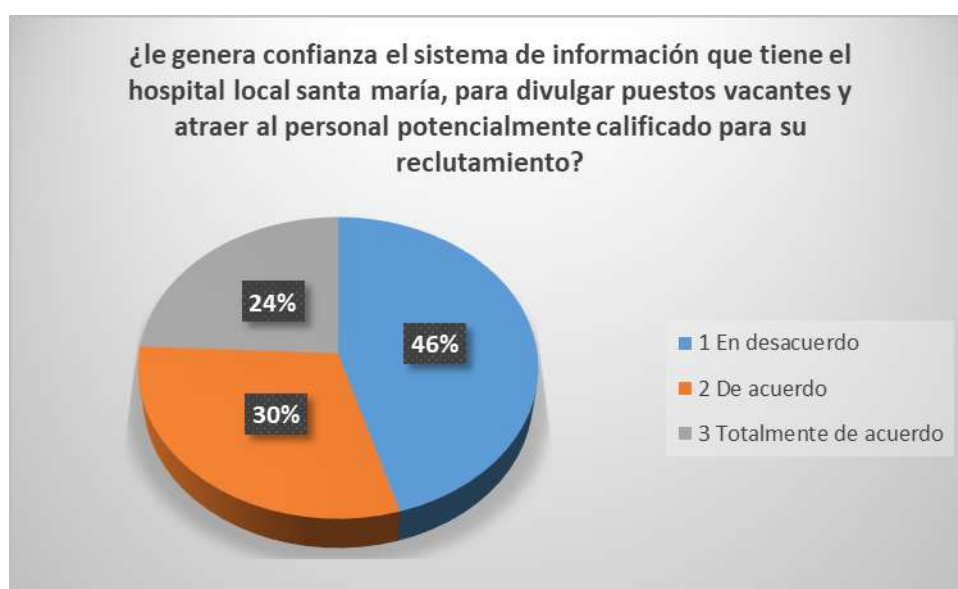
ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno		



Malo		
Regular		
En desacuerdo	15	0.44%
De acuerdo	10	0.29%
Totalmente de acuerdo	8	0.24%
Total	34	100%

Fuente: Elaborado por los investigadores.

**Grafica 6.**



Fuente: Elaborado por los investigadores.

De acuerdo al resultado, el 46% de los empleados encuestados que actualmente se encuentran vinculados en el hospital, tienen desconfianza con el sistema para divulgar puestos vacantes en la empresa, el 30 % están de acuerdo y un 24% están totalmente de acuerdo con la forma propagar la información de reclutamiento.

**Tabla 7. Aspectos evaluados en el proceso de Aplicación de personas**

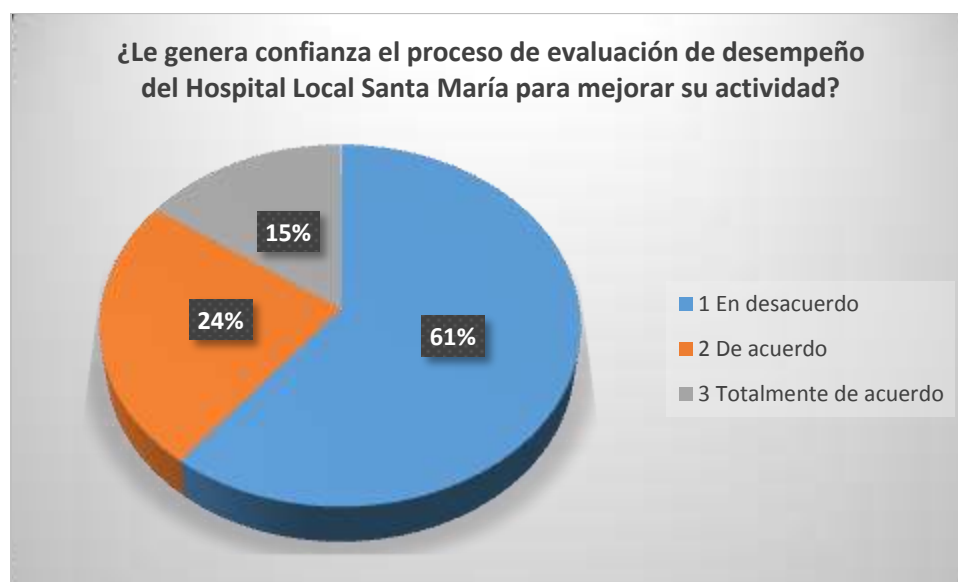
7	¿Le genera confianza el proceso de evaluación de desempeño del Hospital Local Santa María para mejorar su actividad?
---	--

**Tabla 7.**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno		
Malo		
Regular		
En desacuerdo	20	0.58%
De acuerdo	8	0.23%
Totalmente de acuerdo	5	0.14%
Total	34	100%

Fuente: Elaborado por los investigadores.

**Grafica 7.**



Fuente: Elaborado por los investigadores.

El 61% de los encuestados manifiestan estar en desacuerdo con el proceso de evaluación de desempeño, con el fin de cumplir medir su desempeño laboral ocupado. El 24% del encuestado contesto estar de acuerdo, y un 15% califico estar totalmente de acuerdo. Esto les permite a los investigadores a deducir, que el proceso que se conlleva en el hospital es regular.

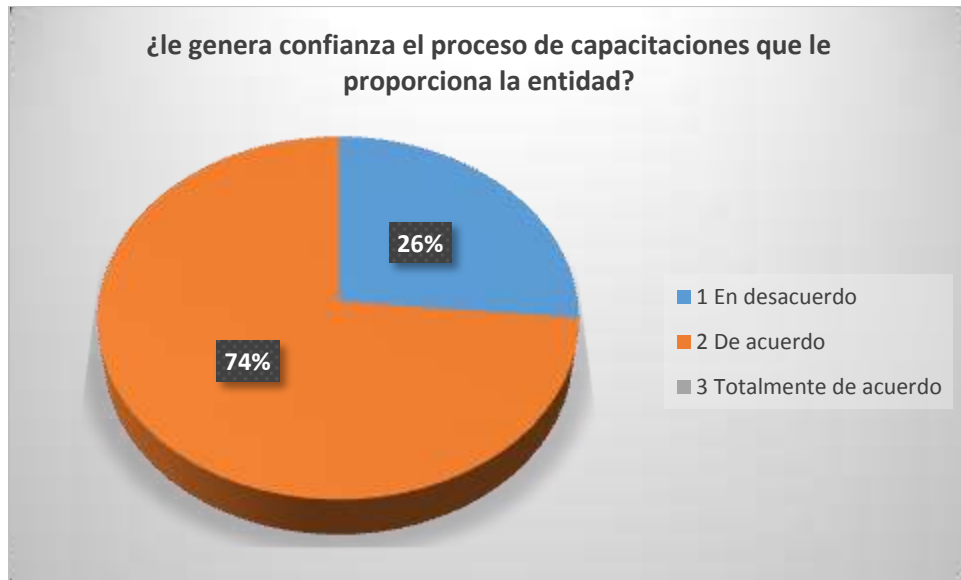
8	¿le genera confianza el proceso de capacitaciones que le proporciona la entidad?
---	--

**Tabla 8.**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno		
Malo		
Regular		
En desacuerdo	9	0.26%
De acuerdo	25	0.74%
Totalmente de acuerdo		
Total	34	100%

**Fuente: Elaborado por los investigadores.**

Grafica 8.



**Fuente: Elaborado por los investigadores.**

El 74% de los empleados encuestados dicen que las capacitaciones acordes al área de la salud que han recibido por parte de la empresa, le han permitido tener un mejor desempeño en su trabajo, lo que indica que un enfoque direccionado a las funciones de los funcionarios en las capacitaciones y que en el hospital tiene en cuenta las necesidades de información al momento de realizar el itinerario de capacitaciones. permitido en que en el momento que se presente la ausencia inesperada de algún funcionario todo el personal de la oficina este en capacidad de suplirlo mientras llega la persona encargada, lo que evita traumatismos en las funciones diarias y permite la continuidad del negocio.

9	¿Usted está de acuerdo, que se manifieste el valor confianza entre sus compañeros del área de trabajo?
---	--

**Tabla 9.**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno		

Malo		
Regular		
En desacuerdo		
De acuerdo	25	0.74%
Totalmente de acuerdo	9	0.26%
Total	34	100%

Fuente: Elaborado por los investigadores.

**Grafica 9.**



Fuente: Elaborado por los investigadores.

De acuerdo a los resultados obtenidos y la información proporcionada por la entidad, los empleados creen que es fundamental que se incorpore y se ponga en práctica este concepto de confianza, ya que les permite tanto a los empleados, como altos mandos y gerente crear un ambiente reciproco, armonioso y agradable fortaleciendo relaciones las interpersonales. Esta al implementarlas les va ayudar a lograr todos los objetivos propuestos por la entidad, y, además, les serán más productivos y tendrá una ventaja competitiva con respecto a otras empresas en medición de fortaleza de la fuerza humana.

La confianza que se percibe de los empleados de acuerdo a los resultados, en un poca regular con respecto al proceso de gestión humana conllevado al interior de la entidad y dada entre sus compañeros de trabajo, ellos manifiestan que se respetan en su toma de decisiones y a la libre expresión y opiniones.

10	¿Usted cree, que la orientación proporcionada por la entidad hacia el capital social - confianza ha sido favorable y fundamental en sus relaciones interpersonales?
----	---

**Tabla 10.**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno		
Malo		
Regular		
En desacuerdo	20	0.59%
De acuerdo	10	0.30%
Totalmente de acuerdo	3	0.11%
Total	34	100%

**Fuente: Elaborado por los investigadores.**

**Grafica 10.**



Fuente: Elaborado por los investigadores.

#### **1.4 ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL CAPITAL SOCIAL - CONFIANZA A TRAVÉS DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA**

En este punto trata de analizar cómo se desarrolla y se construyen la forma de capital social – confianza a través de los diferentes procesos de gestión humana en la organización objeto de estudio.

1. Con respecto al proceso admisión de personas, solo se evidencia unos manuales los cuales detallan los perfiles para cada cargo, pero no muestra una clara información de que pasos existen antes y después de estos procesos de admisión.

2. En cuanto al proceso de aplicación de personas, están diseñados manuales de funciones para las actividades de todo el personal, pero la evaluación del desempeño termina siendo un misterio ya

que nadie sabe cómo es evaluado individual y colectivamente, cuantitativa y cualitativamente en la empresa.

3. En el proceso de compensación de personas, el valor de la confianza está siendo omitido por el área de recurso humano ya que no existe ningún tipo de documento que evidencie la reciprocidad de la entidad por el esfuerzo echo de sus trabajadores, así tal cual lo reflejo también la encuesta realizada en la investigación

4. En el proceso de desarrollo de personas se percibió de acuerdo a los resultados de la encuesta, un alto grado de confianza por parte de los empleados, sus capacitaciones y entrenamiento llevados a cabo por parte de la entidad son de gran beneficio personal e institucional para la misma. Este les permite conllevar a cabo sus actividades y funciones en su cargo desempeñado. Además, en sus capacitaciones logran adquirir conocimientos y destrezas que le permiten cumplir sus objetivos a cabo.

5. En el proceso de mantenimiento de personas el capital social – confianza. La investigación nos revela que la entidad no conoce ni ha iniciado unas bases para implementar estos valores entre sus trabajadores para alcanzar con más rapidez y calidad los objetivos trazados

6. En el proceso de monitoreo de personas, el recurso humano encuestado manifiesta tener poca confianza con respecto los programas y planes de información donde puedan consultar dudas, de acuerdo a sus funciones de trabajo, además las inquietudes a la misma.

Claramente se evidencia que la poca confianza que se haya en el personal de trabajo es conseguida de una forma autónoma y colectiva independiente del área de recurso humano.



## **1.5 REFLEXION DEL ESTUDIO**

La presente investigación está dirigida al capital social confianza en la gestión humana, es un tema muy poco conocido pero que ya ha ido creciendo a nivel global en las organizaciones con el fin de aprovechar al máximo a todo el personal que de ella hagan parte.

En Colombia las empresas privadas según estudios realizados por investigadores muestran que las políticas de capital social son tenues apenas dando sus primeros pasos.

A nivel público sabemos que las políticas nacionales, departamentales y las municipales están encadenadas históricamente a la corrupción. Y esto ha llevado a aflorar los malos manejos de nuestras empresas públicas en todas sus dimensiones, no siendo esta organización la excepción. Donde observamos poca importancia hacia este tema en el área de recursos humanos.

Esto nos muestra la poca intención de los gobiernos de querer desarrollar una política social aplicada a sus establecimientos para mejorar la calidad, dando un buen trato al personal.

Hay que tener claro que la reciprocidad y la confianza hacen parte de una sólida unión entre todos los empleados y si las políticas organizaciones del recurso humano son mejoradas dando más participación a los empleados a nivel individual, grupal, organizacional y social están van a ir mejorando.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Cuadro 4. Cronograma de actividades de la investigación.**

ACTIVIDADES	SEMANAS					
	1	2	3	4	5	6
1. Elaboración del anteproyecto de la investigación.						
2. Diseño del instrumento para la recopilación de la información primaria (Encuestas).						
3. Recolección de la información (trabajo de campo).						
4. Procesar la información recolectada (codificación y tabulación).						
5. Presentar los resultados de la investigación (trabajo final).						

**Cuadro 5. Presupuesto de la investigación.**

ACTIVIDADES Y/O MATERIALES	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Impresiones papelerías	250	\$300	\$ 75.000
Fotocopias	100	\$100	\$ 10.000
Esferos	6	\$800	\$ 5.000
Refrigerios			\$ 25.000
Transporte			\$ 50.000
Llamadas telefónicas /minutos			\$ 30.000
Memorias USB	3	\$25.000	\$ 75.000
Internet			\$ 30.000
Otros			\$ 50.000
Imprevistos (10% del total)			\$ 29.000
<b>Presupuesto Total</b>			<b>\$ 385.000</b>

## CONCLUSIONES

Este proyecto de investigación ha sido para sus realizadores de mucho valor. Ya que despejó muchas dudas al acercarnos al campo real del área de recursos humanos y llenar ese espacio que dejó la teoría en el recorrido de nuestros estudios universitarios, el cual nos motiva para seguir nuestros estudios en base a estas teorías.

Dado por terminado la presente investigación, los autores pueden extraer las siguientes conclusiones, respecto al concepto de capital social-confianza relacionado con el proceso de gestión humana:

- ✓ La organización estudiada, en términos generales lleva acabo un regular nivel en el proceso de gestión humana, no existe una construcción de capital social como base fundamental para que exista una buena interacción social.
- ✓ En el proceso de información para divulgar los puestos vacantes vemos un gran porcentaje de personas en desacuerdo ya que no existe una forma técnicamente organizada.
- ✓ La selección de personal nos muestra un alto grado de confianza se muestra que están las personas competentes en cada cargo.
- ✓ Los procesos de inducción y capacitación nos muestran un buen grado de aceptación.
- ✓ No hay confianza en el proceso de evaluación de desempeño, registran no conocerlo.
- ✓ No existe por parte de la organización investigada los incentivos económicos o de cualquier otra forma por el cumplimiento de los objetivos o por hacer mejor su trabajo.
- ✓ Existe confianza en los procesos de capacitación ya que están dirigidos al área de la salud.

- ✓ Las capacitaciones recibidas han servido a los empleados para alcanzar las metas exigidas por la organización.
  
- ✓ Observamos un porcentaje alto de aceptación en las normas y procedimientos para proteger la integridad física y mental.
  
- ✓ Los resultados muestran el deseo de todos los empleados de que la gestión humana incorpore y aplique el valor confianza.
  
- ✓ Los resultados muestran que la orientación dada por la organización hacia el capital social es totalmente nula.

## RECOMENDACIONES

Finalmente presentamos las recomendaciones en función de los resultados de la encuesta, relacionados con la conclusión.

Sabemos del valor que hoy se le da al capital social como parte fundamental en el crecimiento de una empresa, ya que sin ella no se podrían lograr los objetivos planteados en la organización.

La empresa E.S.E Hospital Local Santa María. Tiene una forma de dirección del recurso humano no competitivo ya que no valora el capital social-confianza, solo se direcciona a lograr objetivos olvidando a su personal de trabajo como no los muestra la encuesta realizada.

Para mejorar estas falencias es recomendable:

- Construir un plan de desarrollo organizacional, donde se realicen talleres de interacción social, dinámicas de liderazgo, ambiente laboral para poner en práctica el capital social-confianza como base fundamental para que exista una buena interacción social y los empleados se sientan parte de la organización.
- Crear convocatorias, creación de página web o alianza con empresas online como [empleo.com](http://empleo.com) como medio de divulgación de los puestos vacantes para que no existan dudas al momento de postular a los trabajadores seleccionados.
- Implementar el programa de sistema de gestión de desempeño, para la evaluación de los trabajadores e implementar planes de mejoras donde haya bajos rendimientos y realizarle seguimiento a este programa para medir el grado de satisfacción en los colaboradores.
- Compensar a los trabajadores con incentivos (días de remuneración, banco de horas, bonificaciones, etc.) por lograr las metas trazadas de la organización, reconocerles los esfuerzos y el grado de estudio que realice para mejorar en sus labores.

Comenzar a organizar todos estos procesos requiere de mucho tiempo, pero es necesario dar los primeros pasos y valorar ese capital social que es el corazón de cualquier organización para lograr todas las metas empresariales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARRIAGADA, Irma. (2003). “*capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto*”.

COLEMAN, James S. Foundations of Social Theory, Cambridge: Harvard University Press, 1990, pag.300-321.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill. Interamericana, S.A. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano. McGraw Hill. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de recursos humanos”, quinta edición, agosto 2005

CHIAVENATO, Idalberto. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Nomos S.A

FUKUYAMA, Francis. Confianza, Buenos Aires, Ed. Atlántida, 1996, 492p.

GARCÍA, Mónica. (2007). *“la Gestión Humana y su relación con el Management, la Cultura y el Capital Social”*. Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

GOMEZ RAMOS, Cesar. Investigación y desarrollo profesional. Revista Educación y educadores, Vol. 5, ISSN 0123-1294; Universidad de la sabana. Bogotá, Colombia. Año 2002.

GONZÁLEZ (2010) *Conceptos, elementos y alcances del capital social*, El capital social como medio de superación de la pobreza. (CEPAL) centro de estudios para américa latina, el banco mundial (BM), el banco interamericano de desarrollo (BID) y el programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD).

MENDEZ ALVAREZ, Carlos E. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 1 era Edición. Bogotá. McGraw-Hill, 1988.

PEÑA, Adolfo. (2012). *“El Capital Social y la Gestión Humana en tres organizaciones de servicios de Cartagena de indias”*. Santiago de Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

PUTNAM, Robert. "Bowling Alone; Americas Declining Social Capital", Journal of Democracy, Vol. 6, N. 1, January 1995, page. 65-78.

SUDARSKY, John. (2002). “El Capital Social en Colombia: principales hallazgos”. En Reflexiones sobre la Investigación en Ciencias Sociales y Políticas, Memorias Seminario Octubre, 2002 (pp. 201 – 206). Bogotá: Universidad Nacional.

SUDARSKY, John. "Perspectivas para el desarrollo del capital social en Colombia", Coyuntura Social, No. 16, mayo 1997, pag.183-203.

SUDARSKY, John. (1999). "Colombia's social capital: the national measurement with the BARCAS": National Planning Office.

SUDARSKY, John. (2007). *La evolución del capital social en Colombia, 1997-2005*. Bogotá: Fundación Antonio Restrepo Barco.

WERTHER, W. & Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Interamericana.

Páginas de internet tales como detallado a continuación:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Capital\\_social\\_\(sociología\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Capital_social_(sociología))

<https://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Confianza>

<https://www.google.com/search?client=opera&q=trabajo+de+grado+el+capital+social+y+la+gestion+humana+en+las+organizaciones&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

<https://www.google.com/search?client=opera&q=Capital+social+en+las+organizaciones%3A+su+generaci%C3%B3n+a+partir+de+la+capacitaci%C3%B3n&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

<https://www.google.com/search?client=opera&q=cronograma+de+actividades+de+un+ante+proyecto+de+investigacion&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

[http://cms.univalle.edu.co/humanismoygestion/?page\\_id=558](http://cms.univalle.edu.co/humanismoygestion/?page_id=558) [Perspectiva Humana de las Organizaciones | Humanismo y Gestión](#)



<https://es.wikipedia.org/wiki/Vinculaci3n>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Compensaci3n>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Salud\\_ocupaciona](https://es.wikipedia.org/wiki/Salud_ocupaciona)

[www.gestionhumana.com/gh4/.../S/seleccion\\_de\\_personal/seleccion\\_de\\_personal.asp](http://www.gestionhumana.com/gh4/.../S/seleccion_de_personal/seleccion_de_personal.asp)

## ANEXOS

### ANEXO A. CUESTIONARIO ANALISIS DIRIGIDO AL RECURSO HUMANO DE LA E.S.E HOSPITAL LOCAL SANTA MARIA DE MOMPOX.

La presente encuesta tiene por objetivo analizar los procesos de Gestión Humana que se llevan a cabo en la organización E.S.E Hospital Local Santa María del municipio de MompoX, para identificar y describir la forma de construir Capital Social – Confianza.

Buenos días (tardes), somos estudiantes de la Universidad de Cartagena – Centro Tutorial MompoX, estamos realizando un trabajo de investigación, como requisito para optar el título Profesional de Administración de Empresas. Para lo cual agradecemos que me responda las siguientes preguntas:

CARGO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

Marque con una “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

Bueno	Malo	Regular	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6

PROCESOS DE GESTION HUMANA					Escala						
DIMENSION	Criterios					1	2	3	4	5	6

<b>Admisión de personas</b>	1. ¿le genera confianza el sistema de información que tiene el hospital local santa maría, para divulgar puestos vacantes y atraer al personal potencialmente calificado para su reclutamiento?								
	2. ¿la selección de personal del hospital local santa maría, están dirigidos para el funcionamiento, objetivos y crecimiento de esta?								
<b>Aplicación de personas</b>	3. ¿Para usted, el proceso de inducción y capacitación del Hospital Local Santa María es:								
	4. ¿Le genera confianza el proceso de evaluación de desempeño del Hospital Local Santa María para mejorar su actividad?								
<b>Compensación de personas</b>	5. ¿La empresa le ha ofrecido algún incentivo económico por el cumplimiento de los objetivos del área en la cual se desempeña?								
<b>Desarrollo de personas</b>	6. ¿le genera confianza el proceso de capacitaciones que le proporciona la entidad?								
	7. ¿Las capacitaciones que ha recibido han sido efectivas para desempeñar mejor su trabajo?								
<b>Mantenimiento de personas</b>	8. ¿Está usted, de acuerdo con las normas y procedimientos para proteger su integridad física y mental?								
<b>Relaciones de personas</b>	9. ¿Usted está de acuerdo, que se manifieste el valor confianza entre sus compañeros del área de trabajo?								
	10. ¿Usted cree, que la orientación proporcionada por la entidad hacia el capital social - confianza ha sido favorable y fundamental en sus relaciones interpersonales?								

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

