

**CARACTERIZACION DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA E.S.E.  
CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA  
DE INDIAS D.T Y C.**

**ELYS CAROLINA VILORIA MEZA  
LUIS GUILLERMO ZAPATA TORRES**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.**

**2015**

**CARACTERIZACION DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA E.S.E.  
CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA  
DE INDIAS D.T Y C.**

**ELYS CAROLINA VILORIA MEZA  
LUIS GUILLERMO ZAPATA TORRES**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR  
EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Asesor  
ADOLFREDO PEÑA CARRILLO  
Profesor Titular**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.**

**2015**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Cartagena de indias D. T. y C., 06 de mayo de 2015

## **PREFACIO**

Iniciamos este camino llenos de dudas e incertidumbre, pero bajo la convicción de que llegaríamos al final, pero ahora entendemos que no hay un final, sino un largo camino por recorrer y este logro, es solo una estación, no es el fin, es el comienzo de una larga aventura de conocimientos, ideas y proyectos. Durante todo el recorrido, sufrimos, caímos y nos volvimos a levantar, hoy estamos aquí, convencidos de que habrán muchos más tropiezos, pero con una mayor madurez para afrontarlos.

Esto solo es un paso de una larga aventura llamada vida, que solo acaba cuando nuestras vidas cesan, cuando el ser superior, nos llama a su lado y entramos en ese sueño largo llamado eternidad.

Elys Viloría

## **DEDICATORIA**

Siempre me he sentido maravillado por la linda familia que tengo, se han preocupado de mí desde el momento en que llegué a este mundo, me han formado para saber cómo luchar y salir victorioso ante las diversas adversidades de la vida. Muchos años después, sus enseñanzas no cesan, y aquí estoy, con un nuevo logro exitosamente conseguido, mi proyecto de tesis.

A mi pareja con amor, por en todo momento ayudarme y darme las fuerzas para persistir y convertir esto en una realidad.

**Elys Viloría Meza**

A mi madre, mi abuela, hermana, y demás parientes que de una u otra forma ayudaron a que esto fuera posible.

**LUIS GUILLERMO ZAPATA T.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por darnos la vida y permitirnos según su voluntad estudiar esta carrera, a nuestros padres, hermanos, tíos, primos y de mas parientes que contribuyeron a este logro.

Así mismo agradecemos a nuestros compañeros de clases, quienes nos acompañaron en este largo proceso y nos apoyaron en lo que necesitábamos.

A nuestro tutor el Dr. Adolfo Peña, por su paciencia y colaboración.

**Elys y Luis Guillermo**

## CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	14
INTRODUCCION	15
0. ANTEPROYECTO	16
0. 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
0.1.1. Planteamiento del problema	16
0.1.2. Formulación del Problema	17
0.2. OBJETIVOS	18
0.2.1. Objetivo General	18
0.2.2. Objetivos Específicos	18
0.3. JUSTIFICACIÓN	19
0.4. MARCO REFERENCIAL	22
0.4.1. Antecedentes y Estado del arte	22
0.4.2. Marco Teórico	32
0.4.2.1. La Naturaleza compleja del Hombre	32
0.4.2.2. La Motivación Humana	32
0.4.2.3. Comportamiento Humano en las Organizaciones	37
0.4.2.4. Concepto Hombre Complejo	38
0.4.2.5. La Administración de Recursos Humanos	38
0.4.2.6. Enfoque Polémico de la Gestión del Talento Humano	41
0.4.2.7. La Gestión organizacional del Talento Humano	42
0.4.2.8. La calidad de vida en el trabajo como fundamento de Gestión del Talento Humano	45
0.4.2.9. Diseño del ambiente empresarial para la Gestión de Talento Humano	50
0.4.2.10. La acción gerencial integrada como enfoque de Gestión del Talento Humano	54
0.4.2.11. El enfoque sinérgico de las competencias en el trabajo	57
0.4.3. Marco Conceptual	59

0.4.4. Marco Legal	65
0.5. DISEÑO METODOLÓGICO	70
0.5.1. Estrategia Metodológica	70
0.5.1.1. Tipo de Investigación	70
0.5.1.2. Población y Muestra	71
0.5.1.3. Fuentes de información	72
0.5.1.4. Técnicas de Recolección	72
0.5.1.5. Análisis y Procesamiento	73
0.5.1.6. Definición y Operacionalización de variables	74
0.6. ADMINISTRACIÓN DEL ANTEPROYECTO	74
0.6.1. Recursos Humanos	74
0.6.2. Recursos Técnicos	75
0.6.3. Recursos Financieros	75
0.6.4. Cronograma	76
1. ANALISIS DE RESULTADOS	77
1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	78
1.1.1. Misión	78
1.1.2. Visión	78
1.1.3. Principios Corporativos	79
1.1.4. Organigrama	80
1.2. CARACTERIZACION DE LA GESTIION DE TALENTO HUMANO ESE CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO	81
1.2.1. Caracterización Socio- demográficas	81
1.2.2. Edad	82
1.2.3. Genero	84
1.2.4. Permanencia en la empresa	85
1.2.5. Nivel educativo	86
1.3. ANALISIS Y DECRIPCION DE CARGOS	89
1.3.1. Definiciones de Análisis y Descripción de Cargos	90
1.3.2. Efectividad del Análisis de Cargos	91
1.3.3. Efectividad en la Divulgación de la Descripción de cargos	93



1.3.4.Ubicacion e Importancia del cargo	95
1.4. VINCULACION	99
1.4.1. Reclutamiento de Personal	102
1.4.2. Selección de personal	106
1.5. CAPACITACION	108
1.6. EVALUACION DE DESEMPEÑO	124
1.7. COMPENSACIONES Y BIENESTAR	129
1.8. AUDITORIAS DE GESTION DE TALENTO HUMANO	134
1.8.1. Auditoria de Talento Humano.	135
1.9. SALUD OCUPACIONAL	143
1.9.1. Programa de Salud Ocupacional	144
1.10. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	148
CONCLUSIONES	158
BIBLIOGRAFIA	162
ANEXOS	167

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Definición y Operacionalización de variables	71
Tabla 2. Presupuesto	72
Tabla 3. Cronograma	73
Tabla 4. Escalas de Valoración	74
Tabla 5. Aspectos Valorados	79
Tabla 6. Aspectos Valorados	87
Tabla 7. Aspectos Valorados	96
Tabla 8. Técnicas de Reclutamiento ESE Clínica Maternidad Rafael calvo.	99
Tabla 9. Resultados de los Ítems 1 al 16 de la Variable Vinculación	111
Tabla 10. Aspectos Valorados	114
Tabla 11. Aspectos Valorados	119
Tabla 12. Aspectos Valorados	125
Tabla 13. Aspectos Valorados	131
Tabla 14. Aspectos Valorados	139
Tabla 15. Plan de mejoramiento	155

## LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Edades del personal de la E.S.E Clínica de Maternidad Rafael	79
Gráfico 2. Edades del Personal de la E.S.E Clínica Maternidad Rafael Calvo.	80
Gráfico 3. Genero del personal de la E.S.E Clínica Maternidad Rafael Calvo	80
Gráfico 4. Tiempo de Servicio Del Personal En La E.S.E Clínica De Maternidad Rafael Calvo De La Ciudad De Cartagena.	81
Gráfico 5. Nivel Educativo Empleados E.S.E Clínica Maternidad Rafael Calvo.	82
Gráfico 6. Nivel Educativo según genero del personal de la E.S.E. Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena	83
Gráfico 7. ¿Además de las funciones de su cargo, realiza otras que considera no son de acuerdo a su cargo?	86
Gráfico 8. Factores De Desempeño Eficaz de un Puesto de Trabajo	87
Gráfico 9. Conocimiento del Manual De Funciones Por Parte De Los Empleados.	88
Gráfico 10. ¿Conoce usted si la empresa implementa procesos de reclutamiento de personal?	93
Gráfico 11. Fuentes de reclutamiento del personal de la E.S.E. clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena	94
Gráfico 12. ¿Qué opinión le merece el proceso de reclutamiento de la empresa?	95
Gráfico 13. ¿Cuál de las siguientes técnicas de selección de personal se aplicaron para su vinculación en la empresa?	96
Gráfico 14. El tiempo entre su postulación al cargo y su contratación.	97
Gráfico 15. ¿Como considera usted que ha sido el proceso de selección	98

de la organización?

Grafico 16. ¿Antes de iniciar sus labores recibió alguna charla sobre la empresa y las funciones de su cargo?	103
Gráfico 17. ¿Quién le realizó la inducción?	104
Gráfico 18. ¿Qué concepto le merece la fase de inducción que se realiza?	104
Gráfico 19. ¿Cuenta la organización con un sistema permanente de Capacitación?	106
Gráfico 20. ¿Cada cuánto le realizan capacitación en la organización?	107
Gráfico 21. ¿Quiénes realizan las capacitaciones?	108
Gráfica 22. ¿Quién evalúa su desempeño laboral?	109
Gráfico 231. ¿Cada cuánto se realizan las evaluaciones de desempeño?	110
Gráfico 24. ¿Conoce la ubicación e importancia de su cargo dentro de la organización?	111
Gráfico 25. ¿Cree usted que los recursos otorgados en su departamento son los adecuados y necesarios para ejercer una labor eficiente y eficaz?	112
Gráfico 26. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a las labores que realiza?	113
Gráfico 27. ¿Cuál de las siguientes prestaciones extralegales recibe?	115
Gráfico 28. ¿Cuál de los siguientes beneficios recibe en la organización?	116
Gráfico 29. Mecanismo De Evaluación Por Áreas.	125
Gráfico 30. ¿Conoce usted algún programa de salud ocupacional aplicado por la empresa?	128

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Formato encuesta realizada a los empleados de le ESE Clinica Maternidad Rafael Calvo.	168
ANEXO B. Entrevista Realizada A La Jefe De Talento Humano De La Ese Clínica maternidad Rafael Calvo	172

## RESUMEN

El principal objetivo del presente proyecto es caracterizar el Área de Talento Humano en la E.S.E. Clínica Maternidad Rafael Calvo, a presentar un plan de mejoramiento que ayude a la mejora continua del área y de toda la organización.

Se tomó como población a los trabajadores contratados directamente con la Clínica, a los cuales se les aplicó una encuesta arrojando resultados con respecto todos los procesos de que hacen parte talento humano, desde reclutamiento hasta bienestar, incluyendo el área de salud ocupacional, el cual hace parte de la gestión de talento humano de dicha clínica. Así mismo se complementó con una entrevista realizada al jefe de talento humano de la clínica, dicha entrevista añadió información y permitió contrastar la opinión que tienen los empleados, con la opinión que tiene la gerencia y la parte administrativa de los diferentes procesos que realiza el departamento de talento humano.

Se destacan aspectos positivos como el hecho de que los empleados se encuentran conformes con sus puestos de trabajo, sus puestos y herramientas de trabajo, sin embargo existen aspectos por mejorar tales como los procesos de reclutamiento y selección. Así mismo fortalecer los programas de bienestar y salud ocupacional, entre otros.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones definidas como un grupo de personas que trabajan por un fin en común, es la más básica y precisa de las definiciones. Y si bien hoy en día las organizaciones son muy complejas e interfieren múltiples aspectos, el capital humano es considerado el más importante, ya que es la esencia intrínseca de la empresa. Por tal motivo hoy en día el estudio del talento humano en las organizaciones se ha convertido en una de las principales líneas de estudio.

En el caso particular de las clínicas e instituciones prestadoras de salud, el talento humano es aun más esencial, ya que consiste en quienes ejecutan el fin principal de la organización como es el prestar los servicios médicos.

De esta forma analizamos a través de los diferentes capítulos los procesos que intervienen en el proceso de gestión humano de la ESE Clínica Maternidad Rafael calvo de la ciudad de Cartagena. En el primer se caracteriza la empresa y el personal que labora en ella. Seguido en el segundo capítulo se aborda el análisis y descripción de cargos un aspecto importante ya que es la base de una buena gestión del talento humano. En el tercer capítulo analizamos el aspecto de vinculación, que incluye reclutamiento, selección, contratación e inducción. En el capítulo cuatro se indago con respecto al programa de capacitación y entrenamiento, en el capítulo cinco vemos reflejado el proceso de evaluación de desempeño de la clínica, en el capítulo 6 compensaciones y bienestar del personal, aspectos ligados ya que dentro de bienestar se encuentras los estímulos e incentivos

En los últimos 3 capítulos vemos, respectivamente, los aspectos de auditorías de talento humano, salud ocupacional y por ultimo un plan de mejoramiento, el cual con base a todos los resultados obtenidos en los capítulos anteriores, plantea un sistema de mejoramiento para la optimización del área de talento humano y la mayor satisfacción de los empleados con respecto a sus cargos.

## **0. ANTEPROYECTO**

### **0.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **0.1.1. Planteamiento del Problema**

La gestión humana muchas ocasiones se desvía presentado problemas en sus funciones, teniendo como consecuencia que el personal no logre realizar sus tareas de la manera más adecuada y cómoda posible. El modo ineficiente de escoger al recurso humano trae mala atención, el aumento de costos por improductividad y puede generar problemas internos por motivos disciplinarios.

Los errores en la política de personal, en la motivación, en los salarios, en los incentivos y en las sanciones, disminuyen la productividad del capital humano y la lealtad de estos con la organización. En el estudio del área de talento humano en la empresa objeto de estudio se podrá determinar a cabalidad si las actividades que se llevan a cabo son pertinentes para con sus empleados y como se ve afectado el rendimiento de la empresa por la gestión de talento humano.

En este caso surge el problema de la productividad interna de la empresa, cuando esta aparece en unas condiciones constitutivas diferentes a las de las demás empresas del sector privado, dado que se trata de una institución prestadora de servicios de la salud y esto la hace entrar a un territorio de gestión complejo por tratarse de un servicio esencial que tiene la categoría de derecho fundamental y con resultados que, en su mayoría, son inesperados o impredecibles en algún grado.

Igualmente, es problemático también el hecho de que la estructura organizativa, funcional y de gestión interna y externa de la empresa no aparezca plenamente



definida y apoyada en los factores de competitividad y productividad que requiere el mercado de los servicios de salud, lo que entraña una dificultad de primer orden en cuanto a la formulación de los planes estratégicos y la definición precisa de la gestión organizacional y del recurso humano.

Se trata, en concreto, de que el proceso de desarrollo del talento humano se pueda orientar bajo criterios precisos de eficiencia productiva y posicionamiento frente a los clientes, lo cual es problemático porque no existen “fórmulas mágicas” o procedimientos generales repetitivos que aseguren el éxito en el proceso de gestión.

Surge entonces como problema que debe ser superado, la necesidad de asegurar continuidad y progresión a la dinámica organizacional de la IPS con base en el trabajo de calidad, los valores corporativos y una adecuada gestión de los recursos humanos, técnicos y financieros requeridos por la actividad de atención en salud a través de su portafolio.

### **0.1.2. Formulación del problema**

¿Cómo se realizan los procesos de Gestión del Talento Humano en la E.S.E. Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la ciudad de Cartagena de Indias D.T. Y C?

## **0.2. OBJETIVOS**

### **0.2.1 Objetivo General**

Caracterizar la Gestión del Talento humano en la E.S.E. CLINICA MATERNIDAD RAFAEL CALVO de la ciudad de Cartagena de Indias D. T. Y C, con el propósito de utilizar los resultados en los procesos de mejoramiento continuo de la misma.

#### **0.2.1.1. Objetivos Específicos**

- Caracterizar la E.S.E. CLINICA MATERNIDAD RAFAEL CALVO de la ciudad de Cartagena de Indias D. T Y C. con el fin de conocer su desarrollo.
- Describir y analizar cómo se desarrollan los procesos de análisis y descripción de cargos en la E.S.E. CLINICA MATERNIDAD RAFAEL CALVO de la Ciudad de Cartagena de Indias D. T. Y C.
- Describir y analizar cómo se desarrollan los procesos de reclutamiento y vinculación de personal en la E.S.E. CLINICA MATERNIDAD RAFAEL CALVO de la Ciudad de Cartagena de Indias D. T. Y C.
- Describir y analizar cómo se desarrollan los procesos de capacitaciones, evaluación de desempeño, compensaciones y bienestar del personal, según la Gestión del talento Humano en la E.S.E. CLINICA MATERNIDAD RAFAEL CALVO de la Ciudad de Cartagena de Indias D T Y C.

- Explicar la manera en cómo se efectúan las auditorias de gestión de Talento humano y la aplicación del programa de Salud Ocupacional en la E.S.E Clínica Maternidad Rafael Calvo de la ciudad de Cartagena de Indias D T Y C.
- Proponer un modelo de gestión del Talento Humano para la E.S.E. Clínica Maternidad Rafael Calvo, que satisfaga las condiciones de calidad, mejoramiento continuo y satisfacción al usuario.

### **0.3. JUSTIFICACIÓN**

La necesidad e importancia de adelantar el proceso de desarrollo organizacional a partir del mejoramiento en el Talento Humano, parte de una consideración especial hacia aquellos elementos configurativos de la gestión de calidad abordada en la perspectiva de bienestar humano, por lo cual se trata de un enfoque amplio sobre la manera cómo es posible mejorar el funcionamiento institucional en cada una de las áreas de gestión, para que responda mejor a los requerimientos legales, sociales y de desarrollo de la institución y su gente.

El Área del Talento Humano es una parte fundamental en los procesos de cualquier organización, las personas pueden repercutir en el éxito y desempeño de las mismas, lo cual no es excepción en las empresas del Sector Salud. El grupo investigador con este proyecto aumentará sus conocimientos con respecto a la Gestión de Talento humano y del mismo modo la E.S.E. CLINICA MATERNIDADRAFAEL CALVO de la ciudad de Cartagena de Indias D. T. y C., se verá beneficiada ya que toda la información, será pertinente para el mejoramiento organizacional contribuyendo al buen servicio del sector y por ende a la mejora del mismo en la ciudad de Cartagena.

En relación con lo anterior el propósito asumido es el de establecer las condiciones de gestión con calidad del Talento Humano, enfocada a la satisfacción del trabajador. La importancia de este proceso está dada por la posibilidad que brinda a la institución de proyectar su acción hacia el desarrollo de un sistema de desarrollo organizacional que redunde en el mejoramiento continuo y que haga posible el logro integral de la misión y la materialización de la visión estratégica que se ha propuesto.

De igual forma, es necesario que a partir de este proceso de gestión e implementación de las mejoras continuas del Talento Humano en la institución, se generen las condiciones ideales para la satisfacción total de los empleados, usuarios y beneficiarios del servicio, lo que se refleja no sólo en los resultados de eficacia y eficiencia, sino también en la red de relaciones y el desempeño óptimo de todos los miembros de la organización.

Respecto a la pertinencia del proceso de gestión del Talento Humano, se observa que está en correspondencia con las disposiciones legales y normativas sobre calidad, administración de las instituciones del sector salud, seguridad social y salud ocupacional, lo cual es garantía de un marco de políticas públicas para el fomento del bienestar organizacional y el mejoramiento institucional.

En cuanto a los aportes del proyecto, se puede afirmar que beneficia a toda la institución con la determinación, mejoramiento y cualificación de los procesos directivos, organizacionales y de proyección social en general que tiene lugar en la actualidad, al tiempo que proyecta las realizaciones futuras hacia unos niveles más satisfactorios de calidad y contribución a la función social del trabajo.

Además, este proyecto es importante para el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena, al aportar herramientas de calidad en los procesos formativos, acorde con la línea de investigación en la Administración de Talento humano, con su filosofía investigativa y como disciplina del saber del campo de las Ciencias Administrativas. Su aprendizaje trae consigo un enriquecimiento para los estudiantes; desarrollando al máximo los conocimientos obtenidos, las habilidades, y promoviendo nuevas fuentes de conocimientos.

Dentro de las razones que justifican adelantar un proceso de mejoramiento en la gestión del talento humano en la Institución, se deben considerar las siguientes:

1) Identificación de las razones de cambio e Implicaciones del Proceso para tomar la decisión de implementar un proceso de gestión del Talento Humano. *Cada* institución tiene distintas razones para buscar el cambio y adoptar un modelo de gestión de su talento humano. La identificación de razones de cambio es la primera fase del proceso de sensibilización y consiste en tomar la decisión de mejorar. Esta necesidad de cambio está asociada con supervivencia y progreso, e implica un cambio de paradigmas y de conductas. La implementación de un modelo de calidad es una forma de proyectar el desempeño de la organización hacia la excelencia.

2) Formación para la Gestión de Calidad y Perfil Humano de una Persona de Calidad. Una vez definidas las razones de cambio, el compromiso del grupo directivo y la estructura organizacional que apoyará el proceso, viene la etapa de motivación la cual requiere que las personas entiendan y asuman su rol laboral como un proceso sistemático de mejoramiento continuo que busca la satisfacción de las necesidades del ser humano mediante el desarrollo de actividades y procesos. Igualmente es necesario

definir el perfil de una persona comprometida con el servicio de calidad, que se entiende como aquella que ha logrado desarrollar una misión y visión propias, y valores y principios como respeto por sí y por los demás, conciencia social y ecológica, honestidad, responsabilidad, generosidad, solidaridad, justicia, los cuales aplica en su relación con la institución y los demás integrantes de la misma.

Finalmente, con la implantación del sistema de calidad institucional en la gestión del Talento Humano se está asegurando el cumplimiento de los estándares de efectividad y como consecuencia de ello se favorecerá la incorporación de las mejores prácticas y procesos de trabajo seguro y saludable.

## **0.4. MARCO REFERENCIAL**

### **0.4.1 Antecedentes y Estado del arte**

El concepto de Administración ha evolucionado a lo largo de la historia de la humanidad y ha estado presente desde el origen mismo de esta. Las primeras manifestaciones de este concepto surgen con la necesidad de organización y distribución de las tareas desde la época primitiva, en la cual, las primeras empresas fueron aquellas creadas para cazar, pescar y recoger frutos. Con los años y la evolución de la humanidad, fueron apareciendo las grandes civilizaciones, y con ellas nuevas prácticas y conceptos administrativos, que servirían de cimientos para las sociedades subsiguientes y la construcción de lo que se conoce hoy en día como Administración, algunos de estos conceptos según Carlos Ramírez Cardona<sup>1</sup> son: los principios de administración basados

---

<sup>1</sup> RAMIREZ CARDONA, Carlos. Fundamentos de Administración Tercera Edición Bogotá, Ecoe Ediciones, 2009

en una organización de la burocracia del Estado en la sociedad Egipcia; la racionalización y especialización del trabajo a partir de la clasificación de los oficios en el código Hammurabi en Mesopotamia. Los postulados de Confucio y Chow en la Antigua China. Por su parte los griegos dejaron enseñanzas sobre la Racionalización y división del trabajo de Platón, Aristóteles plantea la organización del Estado en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial, y el análisis de las diferentes formas de gobierno (Aristocracia, Oligarquía, Monarquía, tiranía). Asimismo, un aporte fundamental para la administración moderna es el Derecho Romano, como la base de la organización del Estado y reglamentación de los derechos civiles y conducta en la sociedad. Todas estas civilizaciones dejaron conceptos, orientaciones y principios fundamentales en la teoría moderna de la Administración.

De igual forma, cabe destacar dos hechos importantes en la historia de la Administración, mencionados por Robbins Stephen y Mary Coulter en su obra *Administración*<sup>2</sup>, los cuales son: la división del trabajo o especialización laboral, planteada por Adam Smith, que consiste en la separación de los trabajos en tareas específicas y repetitivas, lo que genera mayores ventajas económicas para las organizaciones, aumentando la productividad, ya que se mejoraba la habilidad y destreza de cada trabajador y se evitaba la pérdida de tiempo entre una tarea y otra. El segundo hecho importante es la Revolución industrial, la cual se caracterizó por la utilización de las maquinas en lugar del trabajo manual, originando cambios profundos en la organización del trabajo. No obstante, el desarrollo industrial de igual forma planteo problemas de organización y mando que se debían resolver para poder lograr la eficiencia en el manejo de las materias primas, producción a gran escala, almacenamiento, producción, sindicatos, mano obrera, etc. Es así como se hace necesario

---

<sup>2</sup> ROBBINS, STEPHEN Y MARY COULTER. Administración, Décima Edición, Pearson Educación, México, 2010

entonces la postulación y estudio de teorías formales para poder dirigir estas organizaciones.

Con la obra *Principios de la administración científica* de Frederick W. Taylor se inicia la administración científica, que consiste en la aplicación del método científico para determinar la mejor forma de realizar un trabajo, en las actividades que se ejecutan en las empresas. Asimismo, plantea la importancia de la coordinación de las unidades de una empresa para evitar un funcionamiento desarticulado e improductivo, corrigiendo así las desviaciones a medida que se vayan detectando. De igual forma, señalo que la dirección de una empresa debe considerarse en sí misma como un experimento científico de cuyos resultados se puedan deducir principios y modelos administrativos que al aplicarlos mejoran la eficiencia empresarial.<sup>3</sup>

Autores como Koontz, O`donell y Wehrich (1988) señalan que la principal preocupación de Taylor fue incrementar la eficacia, la eficiencia en la producción, no solo reducir costos, sino también hacer posible un pago mayor a los trabajadores, que originase el incremento de la productividad.

Con respecto a la relación patrón – obrero, para Taylor los verdaderos intereses de ambos son únicos y son los mismos, dado que no puede haber prosperidad para el patrón, a menos que vaya acompañada con prosperidad para el trabajador y que es posible darle al trabajador lo que más desea (salarios altos) y al patrón lo que más busca: mayores utilidades. (Ramírez, 2009).

De igual forma, otros de los precursores de la escuela clásica, y considerado como padre de la administración moderna es Henry Fayol, su creencia de que la administración es una actividad común para todo tipo de negocios lo llevo a plantear los principios de la administración, reglas fundamentales de

---

<sup>3</sup> TAYLOR Frederick W. Principios de Administración Científica, 1911



administración que podían aplicarse a todas las situaciones de una organización y están enfocados hacia la parte social de la organización, es decir, el personal. En su principio de remuneración del personal planteaba el tema de la participación de los trabajadores en las de las empresas y la remuneración por medio de subsidios en especie o mediante la organización de servicios de bienestar para los trabajadores, y las distinciones honoríficas como premios por los méritos individuales de los trabajadores, es decir, “Todas las formas de retribución que puedan mejorar la calidad de la vida del personal de una empresa y estimular a los trabajadores de todas las categorías, deben ser objeto de una continua atención por parte de la dirección de las empresas”<sup>4</sup>

Luego de la revolución industrial y de las teorías de la Escuela Clásica de Taylor y Fayol, en las empresas el componente humano comenzó a ser motivo de estudios de muchos pensadores, que veían al personal como parte fundamental de la empresa, no solo como una máquina rutinaria, es así como se comienza a hablar del comportamiento del ser humano dentro de la organización, las relaciones que entre los empleados y las habilidades sociales.

La Escuela de las relaciones Humanas o escuela humanista se caracterizó por la importancia que da al estudio del factor humano en la administración, partiendo del estudio de sus motivaciones, necesidades y sus expectativas individuales y sociales. Según esta teoría la eficiencia industrial, también depende de la motivación del trabajador y de satisfacción y entusiasmo de estos. Es así, entonces como el elemento humano es considerado lo más importante en la empresa. Tal fue la motivación por estos estudios, que Elton Mayo en el año 1927 realizó un experimento en la empresa Western Electric Company, conocido como el Experimento de Hawthorne<sup>5</sup>, en el que analizó la relación entre las condiciones físicas del entorno laboral y el desempeño de los

---

<sup>4</sup> FAYOL Henry. Administración Industrial y General, Editorial Ateneo, Buenos Aires. 1979

<sup>5</sup> DARÍO HURTADO. Principios de Administración. Instituto Tecnológico Metropolitano, Medellín, 2008, p. 86

trabajadores, y en el cual llego a conclusiones que plantean que las condiciones sociales de los individuos afecta la productividad de la compañía. Desde este punto una serie de experimentos tales como los Experimentos del montaje del relé, Sala de observación Bank Wire, entre otros, hasta llegar a teorías como las de Abraham Maslow y su Pirámide de Jerarquía De Las Necesidades humanas (1942)<sup>6</sup>, Frederic Herzberg con la Teoría de la Motivación e Higiene<sup>7</sup> (1959), hasta llegar a creación de la profesión de Relaciones industriales en la cual se estudia a profundidad el papel del hombre y su importancia en las organizaciones.

Es así entonces como, el estudio de la dimensión humana de la organización ha estado presente en las distintas escuelas o enfoques de las teorías administrativas y su concepto ha ido evolucionando, hasta llegar a lo que se conoce hoy en día. Teorías como la de la administración Científica de Taylor como propuesta tradicional de la administración de personal. Taylor y Fayol dieron los primeros aportes para la aplicación de la administración a través de la coordinación y la dirección, para un mejor manejo del recurso humano. Para Taylor las habilidades humanas fueron esenciales para la selección de los empleados. La organización funcional trajo consigo la aparición de las diversas áreas funcionales, entre una de ellas fue recursos humanos. Como precursoras del actual planteamiento de la Administración de Recursos humanos, cabe mencionar a las teorías de las Relaciones Humanas y a la teoría humanista de la organización, aportando ambas supuestos alternativos que sustentan modelos de relación diferentes entre el individuo, el trabajo y la organización.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> STEPHEN P. ROBBINS, DAVID A. DE CENZO. Fundamentos De Administración: Conceptos Esenciales Y Aplicaciones, 3º Ed. Pearson Educación, México, 2002, p. 208.

<sup>7</sup> STEPHEN P. ROBBINS. Administración, 8º Ed. Pearson Educación, México, 2005, p.39.

<sup>8</sup> DIAZ, Maiky. La Gestión del potencial Humano en las organizaciones una propuesta metodológica desde la Psicología, Tesis en opción al grado de Doctora en ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana. Ciudad de la Habana, 2004.

Alguna de las definiciones aportadas por autores sobre el concepto de gestión humana son:

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”. En este mismo sentido, García y Casanueva (1999), más que en la Gestión Humana se centran en la Gestión de Recursos Humanos y afirman que ésta es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. Asimismo, existen concepciones de carácter más materialistas en el que priman los objetivos de la organización y las personas son vistos como un recurso más, así como los recursos financieros y tecnológicos indispensables en la actividad de toda organización, es así entonces como la Administración de Recursos humanos es definida como la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos organizacionales, es decir, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros (Mondy, 2005).

Por otro lado, debido a los constantes cambios e innovaciones de la sociedad moderna, la Administración de Recursos, al igual que las otras áreas de las organizaciones, se ven enfrentadas a una serie de retos los cuales deben ser enfrentados para ser competitivos, según George W. Bohlander y Scott Snell (2007), en su obra *Administración de Recursos Humanos*<sup>9</sup>, estos retos son: Ser global, es decir, abrirse a nuevos mercados y que el personal este en la capacidad de adaptarse a las diferencias. En segundo lugar, menciona adoptar

---

<sup>9</sup> BOHLANDER George y SNELL Scott. Administración de recursos humanos 14ª Edición. Cengage Learning Editores S.A. 2007. P. 5

la nueva tecnología, lo que ocasiona la reducción de numerosos puestos de poca habilidad y demanda un mayor número de los que requieren mayor capacitación. Estos dos retos anteriores, automáticamente enfrentan a las organizaciones al cambio, por lo que los diferentes gerentes deben crear una visión del futuro y procesos que permitan la interacción con el resto del personal con respecto al cambio. Maximizar el talento del personal para el beneficio del logro de los objetivos de la organización. Otros de estos retos son: Responder al mercado y contener los costos.

Villalba (2002) busco determinar que la preparación de las empresas ante los desafíos de la época, implica esencialmente contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos organizacionales. Abarca la temática de Gestión Humana desde la visión integral del Origen y la Evolución de la Administración de Recursos Humanos en Latinoamérica, el Sistema de Administración de Recursos Humanos y sus Desafíos Actuales.

En Colombia, Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) realizan un aporte en cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la Gestión humana, en su investigación titulada: *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*<sup>10</sup>, en la cual se aborda la temática de manera sintética las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en el país, se describen las características de las áreas de gestión humana y de las prácticas de recursos humanos, se realiza una descripción del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con

---

<sup>10</sup> CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia y ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. En ESTUDIOS GERENCIALES, Vol. 23 No. 103 - Abril/Junio 2007. julio, 2007. 488827 bytes y p. 39-64. [Tomado el lunes 2 de septiembre de 2013]. Disponible en Biblioteca Digital. Universidad Icesi. <http://hdl.handle.net/10906/1156>

la gestión de los recursos humanos, y por último se aborda la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última de donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible. Con esta investigación se concluye que en el país se ha descuidado temas importantes como: la participación de los trabajadores, los sistemas de remuneración, el intercambio de información, los efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo. Asimismo, existen limitaciones en la gestión de recursos humanos con respecto al mercado laboral, pues la sobreoferta generada por el crecimiento en las tasas de participación laboral tiene como implicaciones el desempleo estructural y el incremento de los costos de la selección y complejidad para captar verdaderos talentos; el incremento del subempleo y el empleo informal como resultado de la reducción en la generación de empleo formal, la inequidad en el ingreso del trabajador y el esfuerzo gerencial centrado en la reducción de costos fijos, lo que implica posponer decisiones de inversión en capital humano y tecnología.

Marín Idárraga (2006), plantea la necesidad de una reinención de la Gestión Humana, busca dejar a un lado ese carácter instrumental de la administración, no solo mediante la aplicación de instrumentos de gestión humana que busquen el bienestar laboral, sino a una redificación total del papel del ser humano y su importancia en las organizaciones.

En el trabajo de investigación titulado *Gestión humana: tendencias y perspectivas*<sup>11</sup> de Saldarriaga (2007) Se analiza las tendencias y las perspectivas de gestión humana que se imponen en el mundo en la actualidad y

---

<sup>11</sup> SALDARRIAGA RIOS, JUAN GUILLERMO. Gestión humana: tendencias y perspectivas. *estud.gerenc.* [online]. 2008, vol.24, n.107, pp. 137-159. ISSN 0123-5923.

que, a su manera, pretenden optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y la competitividad. Mediante la realización de un Estado del Arte se logran determinar algunas de las tendencias más relevantes en la actualidad y se concluye que, cada vez con mayor fuerza, dichas tendencias se sustentan en discursos que pretenden “rescatar” al ser humano dentro de la organización, lo que no necesariamente se traduce en los procesos de gestión humana que se realizan en las organizaciones nacionales e internacionales.

Asimismo, Gregorio Calderón Hernández en su investigación *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*<sup>12</sup>, busco establecer un modelo teórico (debidamente validado) para determinar el valor que agregan las dependencias de gestión humana a las organizaciones y, desde lo empírico, caracterizar el valor agregado por las áreas de gestión humana a las empresas colombianas. En cuanto a los resultados empíricos, arrojados por esta investigación, en general, las áreas de gestión humana están agregando valor a las organizaciones del país, existe una diferencia significativa por sector económico; se observa que en el sector servicios es más bajo este aporte, comparado con los sectores comercial e industrial, y aunque estadísticamente no existe diferencia por tamaño de la empresa, hay un menor valor aportado en la pequeña unidad productiva.

Entre otras investigaciones referentes a la Administración de Recursos Humanos o Gestión Humana<sup>13</sup> a nivel nacional se pueden hacer referencia a la

---

<sup>12</sup> CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*. Cuad. Adm. [online]. 2006, vol.19, n.31 [cited 2013-09-02], pp. 9-55 . Available from:  
<[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S012035922006000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012035922006000100002&lng=en&nrm=iso)>. ISSN 0120-3592

<sup>13</sup> En este documento los términos “gestión humana”, “gestión de recursos humanos”, “administración de recursos humanos” “administración del talento humano” se asumen como

investigación titulada “*Estudio de Caracterización del Área de Gestión del Talento Humano en Colombia*” del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), cuyo autor es la Unión Temporal de Consultores; Camilo Suarez y Mercedes Hernández (2004); en donde se analiza la gestión del talento Humano a nivel nacional con una muestra representativa de empresas de diferentes tamaños, describiendo en estas los límites, la naturaleza, características y tendencias de esta área. En el cual se concluyó que en la gestión del talento humano en Colombia no se distancia mucho con el enfoque del resto del mundo debido a diferentes factores como la globalización y la inserción de multinacionales a nuestro país. Así mismo se concluyó que la gestión humana en un aspecto clave en la estructura de cualquier organización, para poder alcanzar el éxito.

En segundo lugar, Granados y Palomino (1999) en su investigación “*El talento humano como elemento de competitividad*”<sup>14</sup> En donde determina la importancia de una eficiente gestión del talento humano, en el sector turístico de Cartagena, para garantizar la competitividad. Se analizan así mismo diferentes factores internos y externos que inciden en la efectividad de la gestión del talento humano y de muestran diversas estrategias para el buen funcionamiento del área de talento humano de las empresas analizadas. Por último el trabajo titulado “*Incidencias de la gestión del talento humano en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa metalmecánica en la ciudad de Cartagena*” cuyo autor es Jorge Luis del Ríos Cortina, se hace una profundización a la importancia del manejo del talento humano en las mipymes, observando su efecto en la eficiencia de este tipo de empresas. Llegando a la conclusión, de que a pesar de que en las medianas y pequeña empresa no se

---

similares, aunque a nivel conceptual existen diferencias entre ellos, las cuales para los objetivos de este artículo no se consideran relevantes.

<sup>14</sup> PULGAR G, Lovanka y PALOMINO F, Robinson. El talento humano como elemento de competitividad. Tesis en opción al grado de Administradores de Empresas, Facultad de ciencias Económicas, Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias. 1999.

tienen departamentos de talento humano bien desarrollado, influye notablemente la forma como se gestiona.

Todas estas series de aportes realizados por medio de las investigaciones señaladas anteriormente, sirven para el enriquecimiento de la temática a desarrollar y los conocimientos previos de la misma, muestran una visión clara de la importancia de la Gestión Humana en el desarrollo organizacional y como clave fundamental para el logro de los objetivos de cualquier organización, independientemente de la actividad económica que figure en su objeto social y siendo las personas, la parte humana, la clave del éxito.

#### **0.4.2. Marco Teórico**

##### **0.4.2.1. La naturaleza compleja del hombre**

En una empresa el comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de las características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores) y externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, de la cohesión grupal existente).

##### **0.4.2.2. La motivación humana**

Motivo: Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.



El comportamiento humano es dinámico por:

- a) El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos.
- b) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento.

#### **0.4.2.2.1. Ciclo motivacional**

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. En otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

#### 0.4.2.2.2. Teorías sobre motivación

- La jerarquía de las necesidades (Maslow). Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:

Necesidades fisiológicas. Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

Necesidades de seguridad. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

Necesidades sociales. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.

Necesidades de autoestima. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.

Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse

cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona.

En tanto que las 4 necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales.

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Los niveles más bajos de necesidades tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

- **Teoría de los dos factores (Herzberg).** Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:
  - a) Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios;

estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.

- b) Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

- **Modelo situacional de motivación (Vroom).** Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son:

- a) los objetivos individuales
- b) la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares.
- c) la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad.

Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. La relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad.

- **Teoría de la expectativa (Lawler).** El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones.

Para las personas el dinero es un medio, no un fin; un medio para satisfacer sus necesidades.<sup>15</sup>

#### **0.4.2.3. Comportamiento humano en las organizaciones**

El comportamiento de las personas presenta las siguientes características:

- El hombre es proactivo. Está orientado hacia la actividad, hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones.
- El hombre es social. Participar en organizaciones lo lleva a desarrollarse en compañía de otras personas o con algunos grupos, en los cuales busca mantener su identidad y su bienestar psicológicos.
- El hombre tiene necesidades diversas. Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades.
- El hombre percibe y evalúa. Selecciona los datos, los evalúa en función de sus propias experiencias y de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
- El hombre piensa y elige. Los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.
- El hombre posee capacidad limitada de respuesta. Las características personales son limitadas. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones.

---

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. QUINTA EDICIÓN – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill

En función de esas características del comportamiento humano, nace el concepto de hombre complejo.<sup>16</sup>

#### **0.4.2.4. Concepto de hombre complejo**

El individuo se concibe como un sistema de necesidades biológicas, de motivos psicológicos, de valores y de percepciones: un sistema individual. El concepto de hombre complejo presupone que, los individuos están motivados por un deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que afrontan o para dominarlos, o, en otros términos por dominar el mundo externo.

Los diversos sistemas individuales se desarrollan de acuerdo con patrones diferentes de percepción de valores y de motivos. La percepción que un individuo tiene en una situación particular está influida por sus valores y motivos. Los sistemas individuos no son estáticos, sino que se desarrollan constantemente en la medida en que los problemas que enfrentan les proporcionan nuevas experiencias.<sup>17</sup>

#### **0.4.2.5. La Administración de Recursos Humanos**

La administración de los recursos humanos es un concepto que nació desde comienzos del siglo XX, sin embargo ha venido tomando fuerzas a lo largo de los años, hasta el punto de convertirse en uno de las áreas más importantes dentro de las organizaciones modernas. El concepto de administración de recursos humanos surgió en la década de los años 70 en donde se comenzó a tratar a las personas como “agentes activos y proactivos, dotados de

---

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. QUINTA EDICIÓN – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. QUINTA EDICIÓN – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill

inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales.”<sup>18</sup> A partir de este concepto se generó la base para los estudios en cuanto a los recursos humanos y dio paso a la conceptualización actual de lo que es la gestión de recursos humanos, abordada como “la tarea de medir la relación de causa y efecto de diferentes políticas de recursos humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa”<sup>19</sup>

Resaltando la importancia de los recursos humanos en el análisis financiero, comienzan así todas las políticas de mejoramiento del bienestar del personal, para garantizar que estos laboren en las mejores condiciones. El proceso de gestión humana es descrito por R. Wayne Mondy y Robert M. Noé, desde cinco aristas incluye; el proceso de empleo, desarrollo de los recursos humanos, compensación y prestaciones, seguridad y salud, relaciones laborales entre empleados.

#### **0.4.2.5.1. Proceso De Empleo.**

Este comienza con el análisis del puesto de trabajo y planeación de recursos humanos, pasando por el reclutamiento, para terminar luego con la selección. Este es la base de la gestión humana y uno de los aspectos más importantes pues es necesario saber contratar el personal idóneo de acuerdo con lo que la empresa necesita.

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: MacGraw Hill, 2007, P.2

<sup>19</sup> R. Wayne Mondy, Robert M. Noé, Administración De Los Recursos Humanos. México: Pearson Educación, 2005, P 8.

#### **0.4.2.5.2. Desarrollo de Recursos Humanos.**

Consiste en la capacitación y desarrollo del personal; pero no es solo capacitar al personal en sí, sino actividades de planeación y desarrollo de las carreras de cada uno de los empleados individualmente. Lo que busca en sí es mejorar las capacidades de los empleados, y así mismo mejorar la productividad de la empresa, alineando los objetivos de cada uno de los empleados con las estrategias corporativas.

#### **0.4.2.5.3. Compensación y Prestaciones**

Este punto enfatiza la forma como se compensa a los empleados y los diferentes prestaciones que le garanticen a los empleados, estabilidad económica y mejor factor salarial.

#### **0.4.2.5.4. Seguridad y Salud**

Todo lo relacionado con la administración de riesgos laborales, salud ocupacional y seguridad industrial, que los empleados tengan ambiente de trabajo que le garantice su salud y bienestar físico.

#### **0.4.2.5.5 Relaciones Laborales Entre Empleados**

Desde este punto se analizan las relaciones internas con los empleados, la evolución de los sindicatos y todo tipo de asociación que exista, de tal manera que la organización garantice una buena relación para con los empleados.



#### **0.4.2.6. Enfoque polémico de la Gestión del Talento Humano.**

La acción gerencial se entiende a través de la planeación, organización, dirección, evaluación y control administrativos, en términos de transformación de las decisiones en acciones, aplicación de prácticas y de calidad, desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles operativos.

Este sentido, en ocasiones, no aparece plenamente identificado y desarrollado por la gerencia, lo cual está en relación directa con los siguientes problemas:

- Desconocimiento de la acción gerencial de calidad, lo que es básicamente un problema de formación de los administradores que ejercen cargos gerenciales y que se refleja esencialmente en inconsistencias, interrupciones y aun equivocaciones en el circuito de decisiones y sus posteriores ejecuciones.
- Pérdida de eficacia, debido principalmente a fallas en la formulación de los objetivos, metas y estrategias generales, tácticas y operativas de la organización. En efecto, son observables desfases entre lo planeado y lo esperado y lo obtenido como resultado real por la empresa; esto por lo general desencadena procesos de reestructuración y de mejoramiento interno y externo, pero que al no basarse en un gerenciamiento de la eficacia se llega nuevamente a su insostenibilidad.
- Las limitaciones en eficacia tienen como causa probable la fragilidad de las estrategias de diseño y ejecución operativa en la gestión, en donde es posible apreciar el desnivel de recursos empleados y la cantidad de producción de los mismos. Tomando este punto en particular, puede decirse que las debilidades y el gerenciamiento de

las organizaciones es determinadamente la baja eficiencia, porque el administrador ordena y ejecuta los programas y aspira a cumplirlos, pero descuida la proporcionalidad sustancial en cuanto a la relación cliente – producto bajo el criterio de excelencia hacia la calidad total en la prestación del servicio.

- Por lo que se refiere a los problemas de la efectividad, las limitaciones del gerenciamiento se hacen evidentes al observar que las decisiones y acciones desarrolladas por la gerencia no surten los efectos esperados y la empresa se encuentra afectada al no poder responder la crisis, cambios y variaciones en el entorno de la prestación de los servicios en que fue creada.
- Finalmente, constituye un factor problemático el hecho de que los procesos de gerenciamiento carezcan de los elementos válidos para desarrollar las instancias de acreditación y habilitación de la calidad o que, en todo caso, el nivel y la capacidad de ambas se vean afectadas.

#### **0.4.2.7. La gestión organizacional del Talento Humano**

La estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Cuando los gerentes desarrollan o modifican la estructura de una organización, están aplicando en realidad el diseño, de tal manera que aclare quién tiene que hacer las determinadas tareas, y quién es responsable de ciertos resultados, lo cual elimina obstáculos para el buen desempeño, ocasionados por confusión y la incertidumbre de la asignación y

proporciona redes de toma de decisiones y de comunicadores que respondan los objetivos de la empresa<sup>20</sup>.

Cuando dentro de la organización se ha alcanzado cierto grado de desarrollo es el momento de asignar responsabilidades y autoridad para obtener las metas de cada objetivo propuesto. De esta manera se van construyendo las repeticiones que se necesitan para cumplir con los objetivos que satisfagan lo propuesto dentro de la misión institucional.

Las organizaciones, como las IPS, les conviene retomar la misión asignada y el listado de los objetivos generales y específicos asignados, de manera que las directivas de la empresa asuman el general y los profesionales y empleados que se designan en las diferentes áreas ejecuten los específicos.

El nivel organizativo en la empresa, es el conjunto de administradores que poseen el mismo grado de autoridad. A medida que el número de niveles administrativos aumenta, la estructura organizacional de la empresa se va extendiendo hacia abajo. Esto lleva consigo muchos inconvenientes, pues se dificulta la comunicación y se diluye el control para reducir el número de niveles de una organización, se debe aumentar el campo de la administración.

En vista de lo anterior, se proponen, para la empresa, unas categorías de análisis y diseño organizacional que contribuyen a lograr la mayor correspondencia entre estructura y dinámica, es decir, entre quienes conforman la empresa y aquello que hacen o deben hacer dentro de ella:

- **División del Trabajo.** En las organizaciones, los departamentos se diseñan racionalmente para definir y cumplir los objetivos, para los empleados, cuando se cuantifican los resultados se limitan la autonomía

---

<sup>20</sup> HOROVITZ, J. La Calidad del Servicio. Bogotá: McGraw Hill, 1996, p. 26-27.

en sus labores. De acuerdo a este modelo existe la percepción de que las funciones y responsabilidades llevan a la mecanización, limitando la creatividad de los empleados.

- **Autoridad.** Los empleados conocen y asumen la responsabilidad cuando se les delega trabajo y reciben orientación por parte del jefe, ya que no tienen claridad el tipo de responsabilidad que deben asumir, especialmente cuando son asignadas tareas que no están bien definidas, las decisiones siempre las toman los directivos ya que los mismos asumen la responsabilidad.
- **Coordinación.** La organización orienta a la utilización ajustada y dinámica de los recursos. La función y responsabilidades asignadas a los empleados de acuerdo a la estructura permiten claridad en las tareas, debido a que conocen los objetivos para los cuales trabajan.
- **Estructura y Estrategia.** Todas las instituciones adoptan determinados cambios en su estructura, y es común para ellas la importancia y relación directa que la administración establece entre la variable estratégica y su estructura. La estrategia y su impacto en la estructura deben ser conocidos por sus empleados.
- **Tecnología y Entorno.** Todos los cambios tecnológicos y operacionales deben ser adoptados y acondicionados a la estructura de determinada entidad, y debe tener un impacto alto que ocasione modificación en responsabilidades, funciones y estructura de la organización.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que el ambiente en una empresa es el resultado de la interacción, de las personas que la conforman; es decir que el clima organizacional es un producto, causado por los conocimientos, actitudes,

creencias y los sistemas de valores de cada uno de los integrantes de la misma, convirtiéndose en indispensable, tener en cuenta el valor de las opiniones y de la experiencia de la gente de los distintos niveles, porque a través de ésta es como se descubren las dificultades prácticas en el servicio, también es importante sacar provecho del conocimiento íntimo de las costumbres sociales existentes para lograr que el trabajo se haga.

Para que una organización sea exitosa hay que trabajar mejor cada día, de manera que sea un lugar agradable y estimulante para el desarrollo profesional de quienes trabajan allí, enfrentando cambios, entenderlos y participar de los mismos, hacer proyecciones y observar lo que está sucediendo en el entorno<sup>21</sup>.

#### **0.4.2.8. La calidad de vida en el trabajo como fundamento de Gestión del Talento Humano.**

La administración científica se centraba en la especialización y eficiencia de las tareas en estructuras tradicionales de organización. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, buscando, sobre todo, la eficiencia, reduciendo costos y usando una mano de obra no calificada que puede capacitarse en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Lo que se hacía o no era definido por las jerarquías al mando del personal técnico. Esta estructura presenta muchas dificultades, dejaba de lado una adecuada calidad de vida laboral, se notaron ausentismos, aburrimientos por las tareas repetitivas, rotación de personal y la calidad sufrió un descenso.

Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida. Esto llevó a que la

---

<sup>21</sup> JIMÉNEZ CARVAJAL, Abelardo. Organizaciones eficientes: Dirección y Trabajo. Bogotá: Norma, 2003, p. 108.

organización entrara en un proceso de deshumanización del trabajo, ante lo cual el deseo de trabajar declinó.

Luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, los directivos optaron por rediseñar los empleos y reestructurar las organizaciones creando un ambiente propicio y adecuado para los trabajadores, en otras palabras, mejorar la calidad de vida en el trabajo.

El termino CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO que traducido al ingles equivale a "QUALITY OF WORK LIFE" (QWL), tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD.

Estas conferencias fueron estimuladas por el entonces ampliamente popular fenómeno de la "alienación del trabajador" simbolizado por las huelgas entre la población activa mayoritariamente joven de la nueva planta de monta de la General Motors, de Ohio. Los asistentes consideraron que el termino iba mas allá de la satisfacción del puesto de trabajo y que incluía unas nociones, como la participación en, por lo menos, algunos de los momentos de adopción de decisiones, aumento de la autonomía en el trabajo diario, y el rediseño de puestos de trabajo, y sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje, promoción y una forma satisfactoria de interés y participación en el trabajo<sup>22</sup>.

Este concepto permaneció ambiguo por un largo tiempo, hasta que en los años 70 hubo el interés de algunas compañías por ponerlo en práctica, tales como Protec & Gamble, General Motors, etc., las cuales obtuvieron resultados exitosos con la implementación de la calidad de vida en el trabajo en sus

---

<sup>22</sup> BESSEYRE, C. H. Gestión estratégica de los Recursos Humanos. Madrid: Deusto, 1992, p. 125.

nuevas plantas. Ante los gratos resultados de estas compañías, al final de los 70 algunas compañías, entre ellas la FORD, aplico proyectos similares, obteniendo buenos resultados.

A comienzos de los 80, hubo una gran recesión en los EE.UU, la competencia asiática que ofrecía productos baratos y de buena calidad, preocupó mucho a los directivos americanos, por lo cual muchos de ellos optaron por apostar por la calidad y comenzaron a aplicar programas de calidad de vida, incluso muchas organizaciones públicas también lo hicieron.

Muchos tratadistas han investigado al respecto de por qué surge la calidad de vida en el trabajo, y han llegado a la conclusión de que existen diversas fuentes que se pueden asociar al surgimiento de la calidad de vida en el trabajo:

- Investigaciones más amplias en los campos de los dotes de mando, motivación y eficiencia en la organización
- Investigación activa en los grupos de trabajos semi-autónomos
- Cooperación entre los empleados y la dirección
- Diseños innovadores de nuevas plantas
- La experiencia japonesa en los círculos de calidad
- Participación conjunta empleados-dirección y experiencia en la resolución de problemas.

La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brindad oportunidades de desarrollo y progreso personal. Algunos criterios son importantes si se quiere implementar proyectos de calidad de vida laboral, estoy criterios nos permitirán encaminar al personal de la organización a una mejor satisfacción de sus necesidades personales:

Los siguientes criterios pueden ser utilizados para evaluar una firme calidad de vida en el trabajo.

- **Suficiencia en las Retribuciones.** Esto puede ser logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir; minimizando la brecha entre el pago a ejecutivos y trabajadores por hora; pagar en una tasa que sea proporcional al número de trabajos que un trabajador puede desarrollar bien, más que por el número actualmente programado que hará.
- **Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo.** Esto incluye razonables horas de horas de esfuerzo por una estandarización de trabajo semanal normal más allá de las compensaciones por tiempo extra que requiere; en el trabajo físico condiciones que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad límite en el trabajo que es potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.
- **Oportunidades Inmediatas para Usar y Desarrollar las Capacidades Humanas.** Se incluye en esta categoría la autonomía; el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola; retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación; tareas totales más que fragmentadas; planeación tanto como instrumentación de actividades.
- **Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad.** Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador; los prospectos susceptibles de adquirir una nueva habilidad o conocimiento para futuros trabajos a asignarse;



oportunidades de ascenso; y seguridad en el empleo o en el ingreso asociado con el trabajo.

- **Integración Social en el Trabajo de la Organización.** Esto significa liberarse de prejuicios; igualdad; movilidad; apertura interpersonal; apoyo cara a cara a los grupos o equipos de trabajo; y un sentido de comunidad en la organización que se extienda más allá de los grupos primarios.
- **Participación en la Constitución del Trabajo de la Organización.** Inclusión en áreas privadas acerca de asuntos no laborales; libertad de expresión sin miedo ni represalias; equidad; procedimientos convenientes.
- **Balance entre Trabajo y Vida.** Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.
- **Relevancia Social y Vida Laboral.** Esto incluye el reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa en cómo son comercializados los productos, seguridad interna y en el entorno, y tratos por parte de los empleados.

La implementación de Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, pueden resultar benéficos tanto para la organización como para el trabajador, lo cual se puede reflejar en:

- Evolución y Desarrollo del trabajador
- Una elevada motivación

- Mejor desenvolvimiento de sus funciones
- Menor rotación en el empleo
- Menores tasas de ausentismo
- Menos quejas
- Tiempo de ocio reducido
- Mayor satisfacción en el empleo
- Mayor eficiencia en la organización.

#### **0.4.2.9 Diseño del ambiente empresarial para la Gestión del Talento Humano**

El ambiente empresarial, también denominado atmósfera o cultura organizacional, presupone el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización y que a criterio de varios autores (Schein, 1993; Robbins, 1994; Chiavenato, 1994; Ordóñez, 1995; Davis & Newstrom, 1996; Stoner, 1997), está compuesto por diferentes elementos de carácter intangible y dinámico, caracterizados o expresados a través de varios factores, tales como: los **valores**, el **estilo de dirección**, la **estructura** de la organización y la **relación empresa – entorno**, variables que a su vez interactúan y permiten orientar un programa de trabajo que posibilite conducir y desarrollar el proceso de cambio para el perfeccionamiento de las actividades de dirección del elemento humano<sup>23</sup>.

Por ello, resulta innegable el valor que en los últimos años se le ha conferido a los RRHH, los que se consideran el capital más valioso con que cuenta una organización. Afirmación que alcanza un especial significado en las empresas de servicios; donde, con el desempeño de cada miembro se garantiza o se pierde el futuro de la organización. Por ello, conscientes de la influencia que los

---

<sup>23</sup> QUINTANILLA, I. Recursos Humanos y Marketing Interno. Madrid: Edición Pirámide, 1993, p. 56-60.

rasgos de la cultura ejercen sobre el desempeño final alcanzado por la organización, los sistemas y mecanismos de dirección buscan despertar en el personal el deseo de un mejor desempeño individual y organizacional, motivando, a su vez, la posibilidad de asumir responsabilidades y la estimulación por el logro de los objetivos, (Davis & Newstrom, 1996; Harrington, 1997). De ahí, que al ser el hombre objeto y sujeto de dirección y los objetivos ser establecidos y logrados por la acción del hombre, éste tenga tanta importancia e influencia en el desarrollo de los sistemas de dirección, lo cual ha llevado a varios autores como Duncan (1986) y Drucker (1994) a plantear que, antes de pensar en implantar la Dirección por Objetivos en una empresa, deben ser analizados los valores, actitudes y estilos de dirección, pues de no hacerse así, se corre el riesgo de que los esfuerzos que se realicen en el proceso de implantación sean inútiles, causando una verdadera pérdida de recursos, tiempo y esfuerzos.

Al analizar los factores que forman parte de la cultura manifiesta de las organizaciones y que, a los efectos de esta investigación, pudieran favorecer o frenan los intentos de perfeccionar la dirección en torno al desarrollo humano, resulta útil el estudio de los elementos siguientes:

- **Valores:** Los valores, también registrados en la literatura como principios orientadores, convicciones básicas o normas operativas y de conducta, no declaran diferencias significativas en las distintas concepciones que los definen, existiendo consenso respecto a la influencia recíproca entre valores y cultura organizacional, aspecto que para algunos tiene como base las creencias, estilos y concepciones que desarrollan los dirigentes. Es por ello, que resulta de vital importancia detectar, evaluar y potenciar la relación que subsiste entre los valores presentes en la organización y aquellos que el sistema de dirección pretende generar o desarrollar, hasta llegar a integrar una filosofía generalmente compartida que

permita, sobre la base de los valores y objetivos definidos, orientar la conducta cotidiana, cohesionar y dar sentido a la voluntad colectiva<sup>24</sup>.

- **Estilo de dirección:** Las organizaciones declaran una marcada diferencia en el modo en que estas son dirigidas, siendo característico asociar el estilo de dirección al comportamiento desarrollado por los dirigentes, según los patrones definidos por Douglas McGregor (1962) que establece los puntos extremos en el comportamiento de la dirección; o sea, autoritario, caracterizado en el desarrollo de la denominada Teoría "X"; y el democrático, fundamentado a partir de la también denominada Teoría "Y", enriquecida esta última, con los estudios realizados por William Ouchi (1982), al establecer la llamada Teoría "Z" y por M. S. Inove & D.G. Murray (1992) con el establecimiento de la Teoría "W".
  
- **Participación:** Numerosas investigaciones han demostrado la influencia que la participación de las personas tiene sobre los resultados productivos y sociales del trabajo en las organizaciones; por ello, conjuntamente con la evolución de las teorías de dirección, los procesos participativos han transitado desde concepciones estrechas y manipuladas, hasta el diseño de sistemas participativos de alto rendimiento
  - a) **Participación en el trabajo:** los trabajadores son responsables y enriquecen el desempeño de las tareas que tienen asignadas en la creación de un producto o servicio.
  - b) **Participación económica:** mediante la recepción de salarios, incentivos, primas, etcétera el personal participa de las utilidades logradas por la organización.

---

<sup>24</sup> GARCÍA, S. & DOLAN, S. La Dirección por Valores: El cambio más allá de la DPO. Madrid: McGraw – Hill, 1997, p. 92.

c) **Participación en el proceso de dirección:** incluye la participación en el establecimiento de objetivos, en la toma de decisiones, en la solución de problemas y en los procesos de cambio.

Los enfoques asociados a la participación no son excluyentes y pueden ser integrados en el desarrollo de un sistema de dirección.

- **Delegación:** Constituye una de las principales vías a través de la cual se establecen las oportunidades de contribución individual, descentralización de funciones y calidad en la toma de decisiones, necesarias en el desarrollo de la dirección del RR.HH. La delegación, a diferencia de los puntos ya tratados, no puede formar parte de la cultura organizacional por interés o decisión de los niveles superiores de dirección, los cuales disponen, en determinado grado, sobre la implementación formal y/o estructural de funciones, estructuras, mecanismos de participación, formulación de valores, objetivos, etcétera. La delegación requiere de una aceptación real por parte de los mandos directos que, entendiendo su utilidad y función, deciden aplicarlos en el desempeño diario de sus cargos.
- **Estructura de la organización:** La necesidad de mejorar las interfaces entre áreas y niveles, unido al compromiso de contribuir al logro de objetivos clave, obliga a generar en las organizaciones un equilibrio entre funciones y poderes que permita gestionar los conflictos a la vez que se dispone de flexibilidad en las operaciones de los procesos y situaciones:
  - Reducción del número de niveles (organizaciones planas).
  - Elevado nivel de descentralización y autonomía.
  - Diversificación de funciones y tareas.

—Capacidad constante para revisar la estrategia.

Por todo lo anterior es necesario integrar en el sistema de dirección de una Empresa Asociativa de Trabajo los valores, el estilo, la participación y que el diseño de la organización permita su desarrollo en función del cumplimiento de los objetivos corporativos.

#### **0.4.2.10. La acción gerencial integrada como enfoque de Gestión del Talento Humano.**

Los planteamientos antes esbozados pueden ser logrados si se cultivan nuevos patrones de pensamiento. A tal efecto, Senge (1992) sugiere una estrategia dirigida a ampliar la capacidad para crear los resultados que se aspiran. Para ello sugiere el desarrollo de las potencialidades del llamado "Dominio Personal"<sup>25</sup>. Es la disciplina que permite aclarar y ahondar en nuestra visión personal. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden, pero el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, no obstante, no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Implica además el ser pro-activo, tener liderazgo personal, saber gerenciarse. Ser interdependiente es la actitud del Yo (para integrarse a un Nosotros). Así, el dominio personal es crecimiento, es aprendizaje personal; trasciende las competencias y las habilidades, significa abordar y vivir la vida como una "tarea creativa". Cuando el dominio personal se transforma en disciplina, es decir, en algo que se internaliza, encarna dos movimientos: el primero, clarificar continuamente lo que es importante para nosotros; el segundo consiste en aprender a ver con mayor claridad la realidad actual.

---

<sup>25</sup> SENGE, P. La quinta disciplina. Buenos Aires. Argentina: Granica, 1992, p. 76.

La yuxtaposición entre la visión y la imagen de la realidad actual genera una tensión creativa que viene a constituir la esencia del dominio personal. La brecha entre la visión y la realidad es energía creativa, la fuerza que entra en juego cuando se reconoce una visión que está reñida con la realidad actual. El dominio de la tensión creativa genera capacidad para la perseverancia y la paciencia.

El trecho que existe entre el dicho y lo hecho o entre lo que yo digo y lo que yo hago no surge por flaqueza o debilidad, sino por los modelos mentales que nos aprisionan. Argyris (1997), quien durante treinta años ha trabajado con modelos mentales señala que "aunque las personas no (siempre) se comportan en congruencia con las teorías que dicen, sí se comportan con congruencia con las teorías en uso, sus modelos mentales"<sup>26</sup>.

Por eso, el cultivo de la disciplina del manejo de los modelos mentales empieza por volver al espejo hacia adentro y someterse a un riguroso escrutinio para analizar, verificar, evaluar y perfeccionar los modelos mentales. Si los gerentes sistematizaran esto como un hábito, resultaría una verdadera innovación en la construcción de organizaciones inteligentes. El problema de los modelos mentales no radica en que sean atrasados o erróneos, por definición todos son simplificaciones. El problema surge cuando los modelos mentales son tácitos, cuando existen por debajo del nivel de la conciencia. Al no tener conciencia de ese modelo mental éste no se examina, al no examinarse permanece intacto, a pesar de la brecha entre ese modelo mental y la realidad.

En la organización inteligente el nuevo dogma consistirá en Visión, Valores y Modelos Mentales. Las instituciones saludables serán aquellas que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar estrategias creativas

---

<sup>26</sup> VROOM, V. H. El nuevo liderazgo. Dirección de la Participación en las Organizaciones. Madrid: Díaz de Santos, 1990, p. 54.

y así poder enfrentar toda situación. Ello significa que la tarea fundamental de un gerente es redefinir su filosofía. Abandonar el viejo dogma de que la función de un gerente consiste en planificar, organizar y controlar, para comprender el carácter casi sagrado de su responsabilidad por la vida saludable de tantas personas.

Una visión compartida no es una idea, es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza poderosa que crea un vínculo común alrededor de una tarea importante. En la actualidad, visión es un concepto familiar cuando se habla de liderazgo. Una visión compartida es vital para las organizaciones inteligentes porque brinda concentración y energía para el aprendizaje. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente porque ella refleja la visión personal de esa gente. Las visiones compartidas crecen como subproductos de integración de visiones individuales. Por ello se señala que no existirá el aprendizaje organizacional sin el aprendizaje individual.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que se desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida, también se construye sobre el dominio personal, pues los grupos talentosos están constituidos por individuos con talento. El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

- Primero, está la necesidad de pensar en problemas complejos, los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes.
- Segundo, está la necesidad de una acción innovadora y coordinada, los equipos destacados desarrollan un ímpetu operativo en donde cada uno es consciente del otro y actúa de manera que complemente los actos de los otros.



- Tercero, está el papel de los miembros del equipo en otros equipos, así un equipo que aprende alienta a otros equipos a aprender al inculcar prácticas y destrezas en el trabajo en equipo.

La disciplina del trabajo en equipo implica dominar la práctica del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos. También implica aprender a afrontar creativamente las fuerzas que se oponen al diálogo y a la discusión. En el diálogo existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En la discusión se presentan y definen perspectivas y se busca la que sea mejor para resolver y respaldar las decisiones que se deben tomar.

Hoy el pensamiento sistémico se requiere más que nunca porque la complejidad nos abruma. La práctica del pensamiento sistémico comienza con la comprensión de un concepto simple llamado *feedback* (retroalimentación) que muestra cómo los actos pueden reforzarse entre sí. Se trata de ver los patrones más profundos que subyacen a los acontecimientos y a los detalles.

La estrategia actual para el desarrollo de una gerencia de calidad es el aprendizaje de este nuevo idioma, el idioma del pensamiento sistémico con una visión compartida a través de equipos con altos niveles de dominio personal, donde se comprendan las emociones de los demás y predomine la libertad y la creatividad para el logro de los resultados.

#### **0.4.2.11. El enfoque sinérgico de las competencias en el trabajo.**

La teoría sinérgica exige la integración de las reacciones mentales para obtener como resultado: "el aprendizaje"; de tal manera que el aprendizaje del

empleado requiere de una combinación físico-mental donde las reacciones psíquicas, afectivas y motoras, se integren a la conducta percepto-atentiva.

El percibir y atender originan mecanismos sinérgicos que jerarquizan la estimulación exterior. Continuamente estamos percibiendo y atendiendo las estimulaciones que se producen en el mundo exterior; pero solamente las estimulaciones significativas son procesadas y almacenadas en la estructura psíquica. La conducta perceptiva es la relación entre un organismo y su ambiente en la acción de percibir una información de cualquier naturaleza.

Por otra parte, la característica esencial de las reacciones atencivas es la capacidad de seleccionar una estimulación específica y procesarla si es significativa. Necesariamente ante varios estímulos la atención selectiva establece prioridades jerárquicas en los procesos mentales, es decir que, ningunas de las estimulaciones perceptivas pueden ser procesadas simultáneamente en la estructura cognoscitiva.

El proceso sinérgico tanto a nivel individual como grupal se caracteriza por las siguientes funciones fundamentales:

- Integración: es la asociación psicofísica hacia la ejecución de una actividad cualquiera, entre ellas, de un aprendizaje.
- Intensidad: en el aprendizaje, es la dirección de un objetivo hacia la adquisición de un conocimiento, habilidad o destreza.

La intensidad del proceso sinérgico origina a la vez dos efectos primarios relacionados con el aprendizaje, que son la amplitud y profundidad en la adquisición de un conocimiento, habilidad o destreza.

- Amplitud: es abarcar un área del conocimiento en toda su extensión.

- **Profundidad:** Es tratar de ir más allá de la simplicidad, es indagar, es examinar la realidad en todos los ángulos.

Hay que destacar que el éxito del aprendizaje competente del empleado se verá sustentado por la interacción de varios factores: La madurez, su motivación, las habilidades previamente adquiridas y una teoría de aprendizaje que garantice la flexibilidad de ese proceso y se adapte a las necesidades e intereses del sujeto<sup>27</sup>.

#### **0.4.3. Marco conceptual**

**Administración:** Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.<sup>28</sup>

**Administración de salarios:** Puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras deberán ser equitativas y justas con relación a:

1. Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.
2. Los salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca un equilibrio externo de los salarios.

**Análisis de puesto:** 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.

---

<sup>27</sup> HARRINGTON, H. J. Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Bogotá: McGraw - Hill Interamericana, 1997, p. 63.

<sup>28</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración, teoría, proceso y práctica. Colombia, McGraw – Hill Interamericana, S.A., 2001 P. 3

**Ausentismo.** Es la suma de los periodos que el personal está ausente del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo.

**Beneficios sociales.** Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente.

**Calidad:** Capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes o de otras partes interesadas.

**Calidad de la atención al cliente:** está directamente relacionada con su éxito. Escuchar, entender, estar dispuesto a ofrecer soluciones, respetar, ayudar, apreciar y recordar al cliente son algunas de las actitudes que hacen una buena atención al cliente. Se considera cliente a cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él.

**Calidad de vida en el trabajo:** es un proceso planificado, evolutivo y cooperativo que implica acciones tendientes a crear condiciones laborables favorables al desarrollo de las capacidades y las potencialidades de las personas para mejorar los niveles de satisfacción en el lugar de trabajo y fortalecer la identificación de los integrantes con la institución, así como alcanzar mejor desempeño laboral, generando un impacto positivo al interior de la organización. o Es un proceso totalmente cambiante y evolutivo.

**Cargo.** La palabra cargo designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas.

**Capacitación:** Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales. La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

**Capital humano:** es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refieren al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente mejor y más hábil.

**Coaching:** es una técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas. El coaching desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore el autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo.

**Contribuciones.** Pagos que cada trabajador hace a la organización. (Trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, etc.). Cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización.

**Descripción de cargos.** Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración de detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación

(cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por que lo hace).

**Diseño de cargo.** El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

**Equilibrio organizacional.** Refleja el éxito de la organización en cuanto a remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y los motiva a seguir haciendo contribuciones a la organización con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia. Cada trabajador sólo mantendrá su participación en la organización. En cuanto los incentivos que se le ofrecen sean iguales o mayores que las contribuciones que se le exigen.

**Estándares:** Son las condiciones mínimas indispensables para la prestación de los servicios.

**Gestión:** Es la realización de las acciones y funciones fundamentales. Expresa actuación activa, y comprende desde diagnosticar y planificar, hasta, hacer o llevar a cabo y controlar.

**Gestión del Talento Humano:** es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

**Gestión total de la calidad:** El enfoque gerencial de una organización, centrado en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros y buscando el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente, y los beneficios para los miembros de la organización y para la sociedad. Hay tres elementos o suposiciones básicas sobre las cuales está basado el concepto:

- ✓ Nadie dentro de la organización está excluido y todos participan en la implementación de la calidad y tiene un impacto en la percepción de calidad por parte del cliente, apreciación por la sociedad.
- ✓ No solamente el cliente externo necesita ser satisfecho, sino también el cliente interno.
- ✓ La apreciación de la organización por la sociedad puede y frecuentemente juega un papel importante, asegurando el éxito del negocio.

**Incentivos.** Pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro.

**Mercado laboral.** Está conformado por la oferta de trabajo ofrecida por las organizaciones, en determinado lugar y época. Básicamente lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en determinada región, mayor será el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de vacantes y oportunidades de empleo

**Organización:** Es un grupo coordinado de personas que funcionan para lograr una meta en particular. Toda organización cuenta con una estructura y se esfuerza por lograr metas que, indudablemente, los individuos de manera solitaria, no podrían alcanzar. Tiene proyección hacia lo externo y lo interno de la misma organización, constituyéndose en una pequeña sociedad que pretende realizar las cosas de la mejor manera. Se convierte en un espacio donde operan las relaciones de poder, influencia y persuasión con la finalidad de obtener objetivos múltiples.

**Planificación de personal:** conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.

**Política salarial:** es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

**Reclutamiento:** conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización (Bretones y Rodríguez, 2008). Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo.

**Resistencia al cambio:** es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista en alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistirse a aquello nuevo que lo molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a provocar resistencia. Y esto generalmente sucede por desconocimiento que genera miedo o por falta de involucrar a las personas en el cambio.

**Selección de personal:** Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos



puestos de trabajo a cubrir. En el proceso de selección de personal se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente.

#### **0.4.4. Marco legal**

El marco legal de la presente investigación está constituido por las disposiciones constitucionales, legales y normativas que estipulan las condiciones adecuadas para la prestación de los servicios de salud en Colombia, por parte de las IPS tanto públicas como privadas:

- Constitución Política De Colombia: La constitución política establece la seguridad social como un derecho irrenunciable de los habitantes del territorio nacional así como un servicio público obligatorio, cuya organización debe hacerse conforme a los principios de universalidad, solidaridad y eficiencia. Estos principios son el fundamento para la determinación de la misión del laboratorio.
- Código Sanitario Nacional (Título VII De La Ley 9ª De 1979): En este título se determinan los procesos para la vigilancia y control epidemiológico en el laboratorio clínico, estableciendo la forma en que debe fluir la información en caso de enfermedades de especial relevancia epidemiológica. Además se describen los entes encargados del análisis de la información y la divulgación de la misma.
- Ley 100 De 1993: A través de esta ley se creó el sistema de seguridad social integral buscando proteger los derechos irrenunciables de las

personas a una vida acorde con la dignidad humana. Entre otras disposiciones se establecen los siguientes puntos fundamentales:

- ✓ Se promulgan los principios fundamentales de la seguridad social: eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación.
- ✓ Se establece el derecho a la seguridad social como un derecho irrenunciable.
- ✓ Se normatiza el sistema general de seguridad social en salud en el cual establecen las reglas del servicio público en salud, a decir:
  - Equidad.
  - Obligatoriedad.
  - Protección integral.
  - Libre escogencia.
  - Autonomía de las instituciones.
  - Descentralización administrativa.
  - Participación social.
  - Concertación
  - Calidad
- ✓ Se dictaminan los integrantes del sistema general de seguridad social en salud.
- ✓ Se establecen los entes encargados de vigilancia y control del sistema general de seguridad social en salud.
- Decreto 1011 de 2006: En este decreto se determina el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud (SOGCS) del cual se destaca lo siguiente:
  - ✓ Se realizan las definiciones de:
    - Auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención de salud.: es el mecanismo sistemático y continuo de evaluación y mejoramiento de la calidad observada respecto de la calidad esperada de la atención de salud que reciben los usuarios.

- Calidad de la atención en salud: la provisión de servicios de manera accesible y equitativa, a través de un profesional óptimo, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos.
  - ✓ Se establecen las condiciones de capacidad tecnológica y científica, estipulados como los requisitos básicos de estructura y procesos que deben tener los prestadores de servicios de salud para disminuir los principales riesgos que amenazan la vida.
  - ✓ Elabora las características sobre las cuales se debe desarrollar el SOGCS: accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad.
  - ✓ Describe el sistema único de habilitación y acreditación.
- Resolución 1043 del 2006 con los Anexos 1 y 2: En esta resolución se determinan las condiciones que deben tener los prestadores de servicios de salud para habilitar los servicios. Entre otros condicionamientos se dictan los siguientes:
    - ✓ Capacidad tecnológica y científica: para nuestro propósito es de relevancia los estándares básicos en: recurso humano, infraestructura, dotación y mantenimiento, dispositivos médicos para uso humano y su gestión, seguimiento de riesgos en la prestación de servicios. Se fundamenta en los estándares de fiabilidad, esencialidad y sencillez.
    - ✓ Suficiencia patrimonial y financiera
    - ✓ Capacidad técnico-administrativa

Del mismo modo los anexos 1 y 2 estipulan el manual único de estándares y de verificación para el proceso de habilitación, donde se describen los requisitos en cuanto a recurso humano, infraestructura, mantenimiento, medicamentos y dispositivos médicos, procesos prioritarios asistenciales, independencia de los servicios y seguimiento a riesgos de la prestación de servicios. Todo esto enmarca la prioridad de establecer requisitos mínimos de calidad para la prestación de un servicio de salud.

- Ley 1164 de 2007: Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud. Tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos. Por Talento Humano en Salud se entiende todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de todos los habitantes del territorio nacional dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud (art. 1).

El Talento Humano del área de la Salud se regirá por los siguientes principios generales:

**Equidad:** La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben estar orientados a proveer servicios de salud en cantidad, oportunidad y calidad igual para todos los habitantes de acuerdo con sus necesidades e independiente de su capacidad de pago.

**Solidaridad:** La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben estar fundamentados en una vocación de servicio que promueva la mutua ayuda entre las personas, las instituciones, los sectores más fuerte debe apoyar al más débil.

**Calidad:** La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, debe caracterizarse por el logro de los mayores beneficios posibles en la formación y la atención, dentro de la disponibilidad de recursos del sistema educativo y de servicios y con los menores riesgos para los usuarios de servicios de salud. Se reconocen en la calidad dos componentes interrelacionados: el ejercicio idóneo

de competencias propias de cada profesión u ocupación en salud y la satisfacción y mejoramiento de la salud de los usuarios de los servicios.

Ética: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, debe estar enmarcado en el contexto cuidadoso de la vida y la dignidad del ser humano.

Integralidad: La formación y el desempeño del talento humano debe reconocer las intervenciones y actividades necesarias para promover, conservar y recuperar la salud, prevenir las enfermedades, realizar tratamientos y ejecutar acciones de rehabilitación, todos ellos en cantidad, calidad, oportunidad y eficiencia de la salud de los individuos y las colectividades.

Concertación: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben establecer espacios y mecanismos para propiciar acercamientos conceptuales y operativos que permitan definir líneas compartidas de acción, por parte de los diferentes actores que intervienen en la prestación de los servicios de salud.

Unidad: Debe ser una característica del accionar de los diferentes actores institucionales que intervienen en la formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, que garantiza la concreción de la articulación y la armonización de las políticas, estrategias, instrumentos legislativos, normas, procesos y procedimientos que rigen en sus respectivos campos de actuación para lograr un desarrollo equilibrado y acorde con las necesidades del país.

Efectividad: La formación y el desempeño del personal de salud, deben garantizar en sus acciones el logro de resultados eficaces en la atención de salud individual y colectiva, mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles y la selección del mejor curso de acción alternativa en términos de costos (art. 2).

## **0.5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **0.5.1.1. Tipo de investigación**

En la investigación se elige trabajar un diseño descriptivo de tipo encuesta, con corte transversal sincrónico, debido a que las características del desarrollo organizacional y la gestión del talento humano se evidencian y es más fácil captarlas en un plano de identificación y análisis de sus características inmediatas en la estructura y dinámica empresarial. En este estudio se utilizó el campo descriptivo también en la verificación de los determinantes culturales, socioeconómicos y conductuales que se reflejan en el desempeño de los empleados de E.S.E. Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la ciudad de Cartagena de Indias D. T. Y C.; y a partir de lo cual es posible plantear acciones para mejorar el comportamiento organizacional y transformar el entorno laboral.

El enfoque seguido fue analítico, lo que significa que se lleva a cabo el análisis detallado de los elementos característicos en la gestión del talento humano de la empresa escogida y la interacción que se produce entre ellos y su contexto, para llegar mediante un proceso de interpretación a la búsqueda del significado y la discusión sobre la necesidad presentada en cuanto al mejoramiento de los procesos organizacionales. El estudio detallado permitió clarificar relaciones, descubrir los procesos críticos subyacentes, e identificar aspectos claves en el logro de los objetivos corporativos en unión con la satisfacción y bienestar de los empleados y los usuarios.

En esta investigación se recogen datos, se analiza e interpreta la información y se elabora el informe descriptivo de resultados. El diseño se articula en torno a una serie de pasos o fases que siguen un enfoque progresivo e interactivo: el tema se va delimitando y focalizando a medida que el proceso avanza. Las primeras fases son de exploración y reconocimiento, se analizan los lugares y

sujetos; en este caso las áreas de la empresa susceptibles de un proceso de mejora en la gestión del talento humano, qué estrategias de indagación se van a utilizar, duración del estudio, instrumentos y procesos de análisis descriptivo de los resultados.

#### **0.5.1.2. Población y muestra**

La población en estudio es de 49 empleados, que representa el 100% del total de empleados vinculados directamente con la E.S.E Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena. Sus características demográficas principales son:

- Edades entre 25 y 45 años
- Estudios de secundaria, tecnológicos, pregrados y postgrados
- Niveles técnicos, profesionales y gerenciales

Posteriormente a la escogencia de este grupo base, se procedió a la selección de la muestra definitiva la cual debido al pequeño tamaño de la población es del total de la misma.

En cuanto a los criterios de selección, se incluyeron: a) poseer un contrato de trabajo con la institución; b) formar parte de los equipos administrativos, técnicos y operativos de la institución; c) encontrarse ejerciendo a plenitud las funciones correspondientes a su cargo; d) no tener incurso un proceso disciplinario; e) manifestar la disposición voluntaria a participar; f) Estar vinculado directamente con la E.S.E Clínica de Maternidad Rafael Calvo. Teniendo en cuenta estos criterios, se define la muestra con un total de 49 personas.

### **0.5.1.3. Fuentes de información**

Para esta investigación se utilizan fuentes de información primaria y secundaria. Las fuentes primarias están constituidas por las personas que participan en el proceso de investigación, en tanto de ellas se obtienen datos de manera directa.

Las fuentes secundarias corresponden a los elementos documentales como bases de datos, investigaciones previas, enciclopedias y referencias electrónicas en red.

### **0.5.1.4. Técnicas de recolección**

Las encuestas se aplican mediante formularios estandarizados a la totalidad de los empleados incluidos en la muestra. Se utiliza un cuestionario cuyos interrogantes apuntan a cada una de las variables generales incluidas en el estudio. Sirven para obtener información puntual cuantificable sobre las características laborales del grupo escogido y organizacional de la institución, con lo cual se obtiene una visión más completa de lo que significa los procesos de gestión y los diversos aspectos relacionados con la formación del talento humano.

Para la validación del instrumento (encuesta) se atiende a la validación de criterio (interna) y a la validación externa. Estos procesos proporcionan las acciones necesarias (ajustes, modificaciones, rediseños) para obtener un rango de confiabilidad suficiente. En la validación de criterio, se verifica si las preguntas del instrumento expresan a cada una de las variables incluidas en el estudio. Observando la configuración del formulario, se encuentran tres grupos de interrogantes agrupados según la categoría y en sentido progresivo, es



decir, de cuestiones más simples a las más complejas, tratado que el individuo a quien va dirigida la encuesta responda de la manera más segura y confiable.

De igual forma de se utilizara una encuesta, con preguntas previamente formuladas, la cual se aplicará a la jefe del departamento de talento Humano.

#### **0.5.1.5. Análisis y procesamiento**

El procesamiento de la información se realiza mediante el programa Dyane y hojas de cálculo de Excel 2010 para Windows XP y Seven. Para el análisis de la información recolectada se emplea la distribución por frecuencias, su ordenamiento en tablas y la aplicación de las medidas de tendencia central; ello con el fin de brindar información estadística que refleje la realidad en cuanto a las cuestiones sometidas a estudio.

De igual manera, se hace una interpretación de los resultados obtenidos, así como su proyección respecto a las condiciones, procesos y alcances de la gestión del talento humano en la E.S.E Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena de Indias D. T. y C. La información cualitativa es analizada y categorizada según se analiza cada variable, hasta formar un sistema de proposiciones coherentes que pueden ser interpretadas.

### 0.5.1.6. Definición y operacionalización de variables

**Tabla 1 Definición y Operacionalización de variables**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>
<b>Proceso de selección de personal</b>	Mercado laboral Reclutamiento Información del cargo Técnicas de selección	Rotación de personal Perfil Entrevista de selección
<b>Diseño de Cargo</b>	Manual de funciones Perfil del personal	Funciones del personal
<b>Análisis y descripción de cargos</b>	Estructura Perfil	Tareas, funciones y atribuciones Requisitos intelectuales Requisitos físicos Responsabilidades implícitas Condiciones de trabajo
<b>Compensación</b>	Salarios Métodos para la asignación de salarios Incentivos	Satisfacción del trabajador Beneficios sociales

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

## 0.6. ADMINISTRACIÓN DEL ANTEPROYECTO

### 0.6.1. Recursos humanos

- Estudiantes investigadores
- Docentes del Programa de Administración de Empresas
- Expertos en Gestión del Talento Humano
- Funcionarios de la E.S.E Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena D. T y C.

### 0.6.2. Recursos técnicos

- Papelería y fotocopias
- Textos de Administración y Gerencia del Talento Humano
- Computador
- Celular
- Memorias USB
- Internet

### 0.6.3. Recursos financieros

El financiamiento inicial del proyecto corresponde a los gestores del mismo, es decir, una línea directa de recursos monetarios para cubrir la fase de diseño, formulación y ejecución de la investigación.

**Tabla 2. Presupuesto**

<b>Descripción</b>	<b>Monto (\$)</b>
Papelería	50.000
Diseño de instrumentos y recolección de la información	50.000
Fotocopias	25.000
Adquisición de libros	60.000
Sistematización y transcripción	80.000
Viáticos	50.000
Comunicaciones e Internet	30.000
Grabaciones audio y video	50.000
Soportes magnéticos de información	12.000
Subtotal	<b>407.000</b>
Imprevistos (10%)	62.700
<b>Total</b>	<b>449.700</b>

Fuente: Elaborado por el grupo investigado

**0.6.4. Cronograma**

**Tabla 3. Cronograma**

<b>CONTROL Y SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES</b>																																					
<b>FECHA DE INICIO DEL PROYECTO</b>		<b>OCTUBRE 2014</b>																																			
<b>COORDINADOR DEL PROYECTO</b>		<b>ADOLFREDO PEÑA CARRILLO</b>																																			
<b>N°</b>	<b>Mes/Semana</b>	<b>Octubre</b>				<b>Noviembre</b>				<b>Diciembre</b>				<b>Enero</b>				<b>Febrero</b>				<b>Marzo</b>				<b>Abril</b>				<b>Mayo</b>				<b>Junio</b>			
	<b>Actividades</b>	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración y entrega del anteproyecto	■	■	■	■																																
2	Preparación de las encuestas					■	■	■	■																												
3	Aplicación de las encuestas									■	■	■	■																								
4	Análisis y clasificación de la información obtenida													■	■	■	■																				
5	Transcripción de los datos																	■	■	■	■																
6	Elaboración y entrega informe preliminar a tutor																					■	■														
7	Preparar documento final, con correcciones del tutor																					■	■	■	■												
8	Entrega del proyecto a los evaluadores																									■	■	■	■								
9	Aprobación de la tesis, para la sustentación																													■	■	■	■				
10	Sustentación de la tesis																																	■	■	■	■
11	Aprobación definitiva de la tesis																																				

Fuente: Elaborado por el grupo investigador

## 1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Los resultados a presentar se derivan de la investigación realizada en la E.S.E Clínica Maternidad Rafal Calvo, analizando y caracterizando el área de talento humano de dicha clínica, abarcando todo el proceso de gestión humana, desde la planeación y descripción de cargos hasta los procesos de bienestar e incentivos, conociendo la percepción de los trabajadores con respecto a los procesos que allí se ejecutan, contrastando así los que se encuentra descrito en los documentos con los conocimientos que los empleados presentan, permitiendo concluir que tan efectivos son los procesos y que tanto se aplican.

La información se recolecto a partir de encuestas y entrevistas. Las encuestas fueron realizadas a los empleados de la clínica. La muestra está representada por el total de empleados vinculados directamente con la clínica, tanto empleados fijos como ordenes de prestación de servicios, arrojando un total de cuarenta y nueve (49) empleados. Por otra parte se realizó una entrevista al jefe de recursos humanos.

Las encuestas fueron tabuladas y agrupadas dentro de los diferentes procesos del área y analizadas a través la tabulación simple y de análisis tendenciales. Para ello se utilizó el programa Dyane, para la respectiva tabulación. En el cuestionario implementado para la recolección de la información se elaboró con preguntas de tipo dicotómicas, múltiples opciones, selección de única respuesta y cerradas.

**Tabla 4. Escalas de Valoración**

Escalas de Valoración		
Cuantitativas	Cualitativas	Numéricas
<b>Totalmente satisfecho</b>	Excelente	<b>Variables numéricas</b>
<b>Satisfecho</b>	Bueno	<b>0</b>
<b>Indiferente</b>	Regular	<b>1 a 2</b>
<b>Insatisfecho</b>	Malo	<b>3 a 4</b>
<b>Totalmente insatisfecho</b>		<b>Más de 4</b>

Fuente: Elaboración de los Autores

## **1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

La Empresa Social del Estado Clínica de Maternidad Rafael Calvo, tiene como finalidad la prestación de los servicios de salud, entendidos como un servicio público a cargo del Estado y como parte integrante del Sistema de Seguridad Social en Salud. Se especializa en el área de ginecología, obstetricia, neonatología y perinatología, reconocida regionalmente como una de las mejores clínicas para la atención de mujeres en estado de embarazo y atención de partos.

La Empresa Social del Estado Clínica de Maternidad Rafael Calvo C, es una entidad pública del orden Departamental, Ubicada en el Barrio Alcibia, sector María Auxiliadora, cuenta con 374 empleados, de los cuales 49 son contratados directamente con el hospital, el resto trabajan por medio de cooperativas y empresas prestadoras de servicios de salud. Los empleados de estas empresas, cumplen su proceso de talento humano a través de las mismas, ya que son autónomas en sus procesos y procedimientos.

### **1.1.1. Misión**

Somos una Empresa Social del Estado que presta servicios de salud en Gineco-obstetricia, perinatología y neonatología de mediana y alta complejidad, dentro del contexto del Sistema general de seguridad social en salud, brindados con calidad, eficiencia, oportunidad y con Recurso Humano idóneo para toda la comunidad.

### **1.1.2. Visión**

Para el año 2016 nos convertiremos en la mejor IPS del Departamento en la atención de la comunidad y sus trabajadores, reconocida por su calidad, compromiso, autosuficiencia y mejoramiento continuo, fortaleciendo la docencia y la investigación.

### 1.1.3. Principios corporativos<sup>29</sup>

Para desarrollar la misión de la clínica se implementarán los siguientes objetivos corporativos

1. **Principio por la dignidad humana:** Garantizado mediante sus servicios en el mejoramiento de la calidad de vida.

2. **No Discriminación:** Atender a todas las pacientes sin ninguna discriminación de raza, religión, edad o clase de afiliación al Sistema de Seguridad Social de Salud.

3. **Calidad:** Atención oportuna, personalizada, humanizada a todas y cada una de las pacientes que soliciten los servicios, con el mínimo riesgo y máxima satisfacción en la atención.

4. **Compromiso social:** Disposición de contribuir al desarrollo de la población poniendo todo lo que esté a su alcance para responder a las necesidades sociales afines a su razón.

5. **Legalidad:** Respeto del marco legal vigente relacionadas con la prestación de servicios de salud.

La E.S.E clínica maternidad Rafael Calvo tiene actualmente en su planta de personal 374, de los cuales 49 se encuentran vinculados directamente con la clínica y los 325 restantes se dividen en diferentes empresas contratistas y cooperativas que juntos logran trabajar por el buen funcionamiento de la clínica.

Estas cooperativas son independientes y autónomas en cuanto a sus procesos de contratación, compensación, y administración del personal en general. Por lo cual no hacen parte del presente estudio ya que los empleados adscritos a estas subcontrataciones no tienen relación directa con el área de talento humano de la clínica,

---

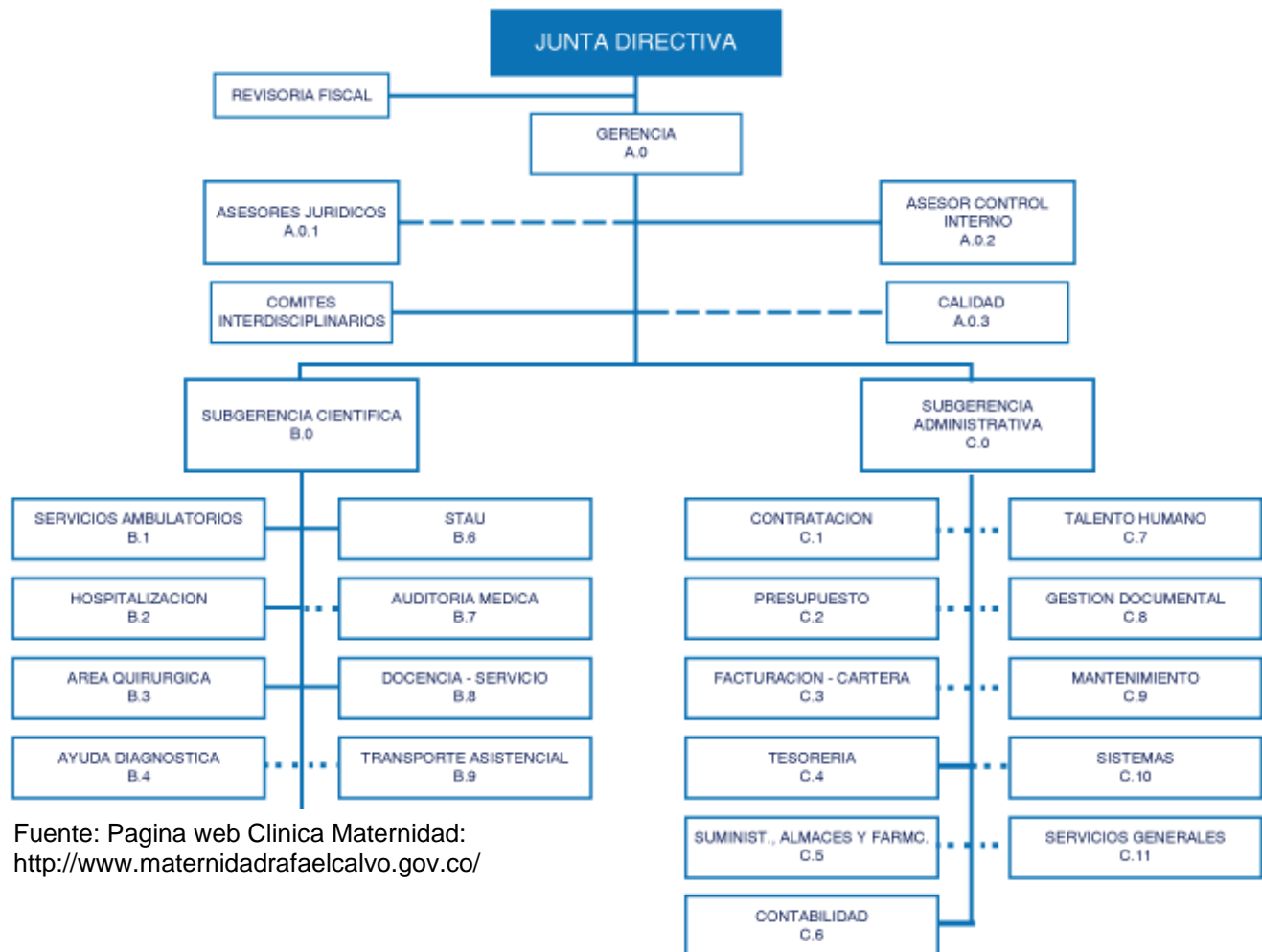
<sup>29</sup> <http://www.maternidadrafaelcalvo.gov.co/>

más bien son los directivos de las mismas quienes tienen contacto con la oficina de Recursos humanos.

Las contratistas reciben auditorías por parte de la clínica supervisando sus procesos y rinden informes acerca de su gestión y de las operaciones dentro de la clínica. Desde esta perspectiva el grupo investigador tendrá en cuenta como empleados de la clínica al personal directamente vinculados con esta.

Dentro de la organización los cargos, por ser una entidad del estado, se por la ley 9090 de 2004 la cual presenta la siguiente clasificación; libre nombramiento y remoción, carrera administrativa, periodo fijo y concurso. Y Empleados contratados a través de Contratos de prestación de servicios.

**Grafica 1. Organigrama**



Fuente: Pagina web Clinica Maternidad:  
<http://www.maternidadrafaelcalvo.gov.co/>



Talento humano es una de las áreas fundamentales dentro de cualquier organización, ya que es la encargada de administrar el personal que desempeña un factor esencial en el funcionamiento de cualquier empresa. La definición de organización involucra en cualquiera que sea el autor el concepto de personas que trabajan con un fin común, por lo tanto es la gestión del talento humano uno de los pilares fundamentales de una empresa. Aún más en empresas del área de la salud, como es el caso de la ESE Maternidad Rafael calvo, donde médicos, enfermeras, administrativos y demás empleados, cumplen funciones vitales para la ciudad de Cartagena y la región.

**Tabla 5. Aspectos Valorados**

Ítem	Pregunta/Variable
1	Nombre del Cargo.
2	Edad.
3	Genero
4	Tiempo de servicio en la clínica.
5	Nivel educativo

**Fuente: Elaboración de los autores**

### **1.2.1. Características Socio Demográficas**

Dentro de la organización están definidos los siguientes cargos: Medico anesthesiologo, asesora jurídica, operario, enfermera, subdirectiva administrativo, asesora mercadeo, coordinador, jurídica, auxiliar administrativo, revisor fiscal, técnico operativo, técnico área de salud, asesor proceso contable, asesor USP, auxiliar área de la salud, auxiliar servicios generales, asesor servicio farmacéutico, asesor jurídico externo, subgerente científica, recurso humano, asesor control interno, asesora de calidad, técnico administrativo. Estos cargos están descritos dentro del Manuel de Funciones de la clínica, el cual se basa en la ley 909 la cual dicta los parámetros en cuanto nombre del cargo, grado y nivel salarial.

De los cuarenta y nueve (49) puestos de trabajo, veinticinco (25) hacen parte del personal de planta y veintitrés (23) hacen parte de los cargos de asesores, los cuales están vinculados a través de contratos de prestación de servicios. Sobre el “contrato de prestación de servicios”, la Corte Constitucional mediante Sentencia C-154/97, del magistrado ponente HERNANDO HERRERA VERGARA, señaló que “Un contrato de prestación de servicios era la actividad independiente desarrollada, que puede provenir de una persona jurídica con la que no existe el elemento de la subordinación laboral o dependencia consistente en la potestad de impartir órdenes en la ejecución de la labor contratada.”<sup>30</sup>. Sin embargo, contrario a la anterior definición los empleados de la clínica sí presentan un subordinación laboral y el cumplimiento de horarios, por lo tanto se violan las cláusulas fundamentales de un contrato de prestación de servicios. Este hecho se presenta principalmente para evitar gastos ocasionados por la creación de cargos, pagos de prestaciones legales y extralegales, hecho que trae como consecuencia inconformidad por parte de los algunos empleados, e inseguridad por inestabilidad laboral, dando consecuentemente falta de compromiso laboral en algunos casos.

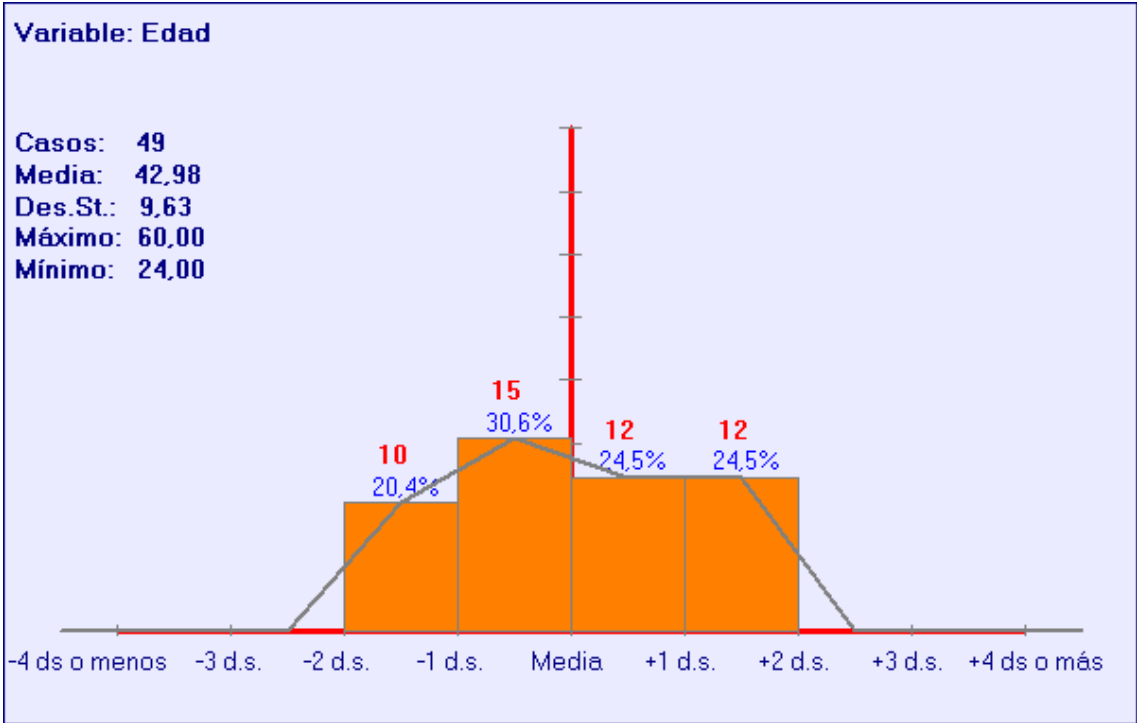
### **1.2.2. Edad**

La edad de los trabajadores oscila entre el rango de veinticuatro (24) a sesenta (60) años y el promedio de edad es de cuarenta y tres (43) años (como se muestra en la gráfico 1), siendo los más jóvenes, aquellos que hacen parte de la vinculación por Contrato de prestación de servicios y libre nombramiento, ya que suelen ser los cargos con más variación, puesto que generalmente cambian cada cuatro (4) a cinco (5) años, por motivo de cambio de administración de la clínica. Y los de más edad Los empleados contratados a través de Carrera Administrativa.

---

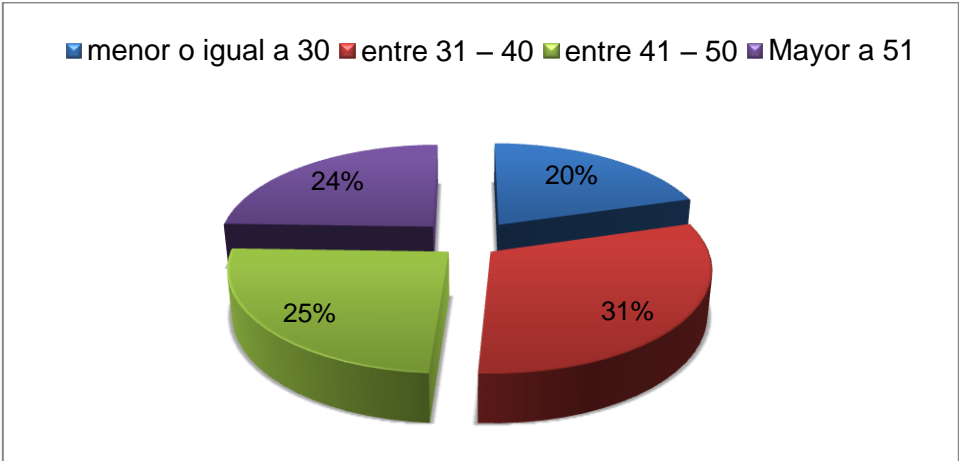
<sup>30</sup> <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1997/c-154-97.htm>

**Gráfico 1. Edades del personal de la E.S.E Clínica de Maternidad Rafael Calvo**



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

**Gráfico 2. Edades del Personal de la E.S.E Clínica Maternidad Rafael calvo.**



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

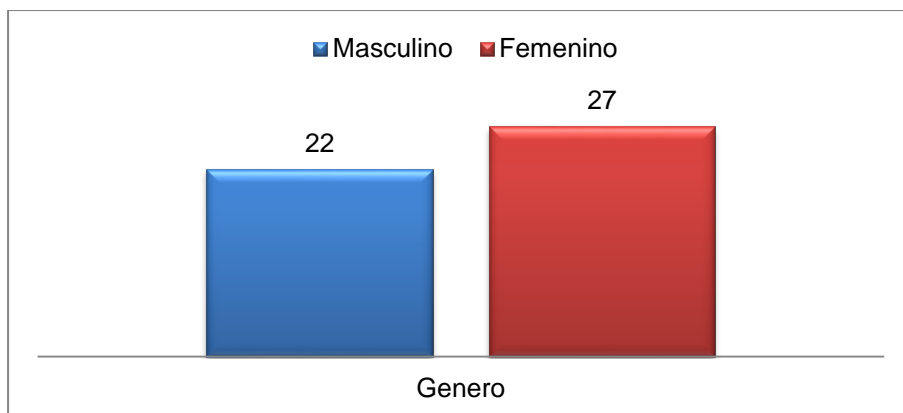
El veinte por ciento (20%) de los empleados tienen menos de treinta (30) años, mientras que el veinticuatro por ciento (24%) es mayor a cincuenta (50) años. Las personas entre treinta y uno (31) y cuarenta (40) años constituyen el treinta y uno por ciento (31%), por último las personas entre cuarenta y uno (41) y cincuenta (50) años constituyen el veinticinco por ciento (25%) como se muestra en el gráfico 2.

### 1.2.3. Genero.

Existen hoy en día movimientos que procuran dentro de las organizaciones promover la equidad de género, dentro de lo cual cabe mencionar la igualdad de oportunidad de contratación entre hombre y mujeres. Incluso dentro de los programas de responsabilidad social de las empresas se encuentra el aspecto de la equidad entre hombre y mujeres. Esto es reflejado mayormente en la cantidad de hombres y mujeres contratados.

Del total del personal encuestado, veintidós (22) empleados son hombres y veintisiete (27) son mujeres (Gráfico 3). No existe una diferencia marcada entre el género a la hora de escoger el personal a vincular en la E.S.E Clínica de Maternidad Rafael Calvo, sin embargo la afinidad del sexo femenino con la profesión de enfermería, crea una pequeña diferencia en cuanto al sexo, reflejado en la parte asistencial donde constituye un porcentaje mayoritario el sexo femenino.

**Gráfico 3. Genero del personal de la E.S.E Clínica Maternidad Rafael Calvo**



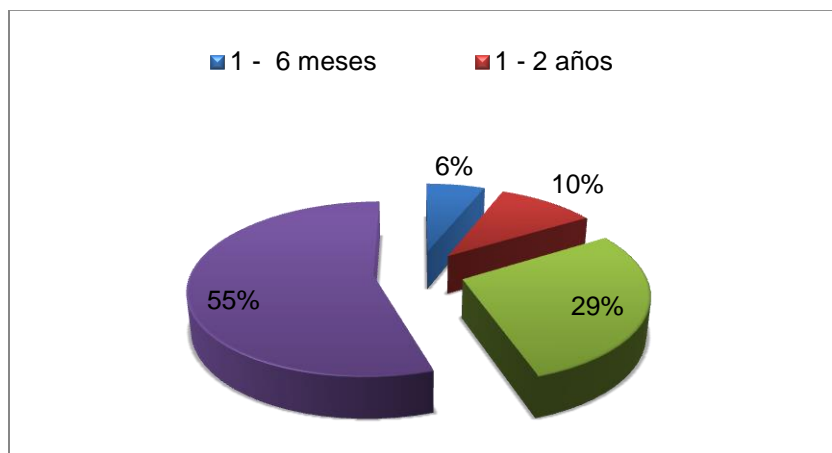
Fuente: Realización de los autores con base en los resultados.

#### 1.2.4. Permanencia En La Empresa

La permanencia del talento humano en la clínica en estable, ya que las variaciones fundamentales se encuentran en el área asistencia. Sin embargo el tipo de contrato como se ha mencionado influye en la permanencia ya que los cargos de libre nombramiento y remoción, concurso y Prestación de servicios tienden a tener mayor movimiento, puesto que junto con el periodo de duración del gerente el cual se elige mediante un concurso durante un periodo de cuatro años con opción de ser reelegido en una ocasión. En el caso de la E.S.E Clínica Maternidad Rafael Calvo, el gerente cuenta con dos periodos de cuatro años, lo que ha favorecido en la permanencia de muchos cargos.

Como se muestra en la gráfico 4, el cincuenta y cinco por ciento (55%) de los empleados ha permanecido durante más de cinco (5) años en la clínica, un veintinueve por ciento (29%) tiene en promedio de tres (3) a cuatro (4) años y solo un seis (6) por ciento lleva menos de seis (6) meses laborando que en este caso corresponde al asesor de servicios farmacéuticos y a la médica de servicio social obligatorio. Este último cargo varía anualmente y se lleva a cabo a través de concurso y nombramiento por parte de la secretaria de salud departamental.

**Gráfico 4. Tiempo de Servicio Del Personal En La E.S.E Clínica De Maternidad Rafael Calvo De La Ciudad De Cartagena.**

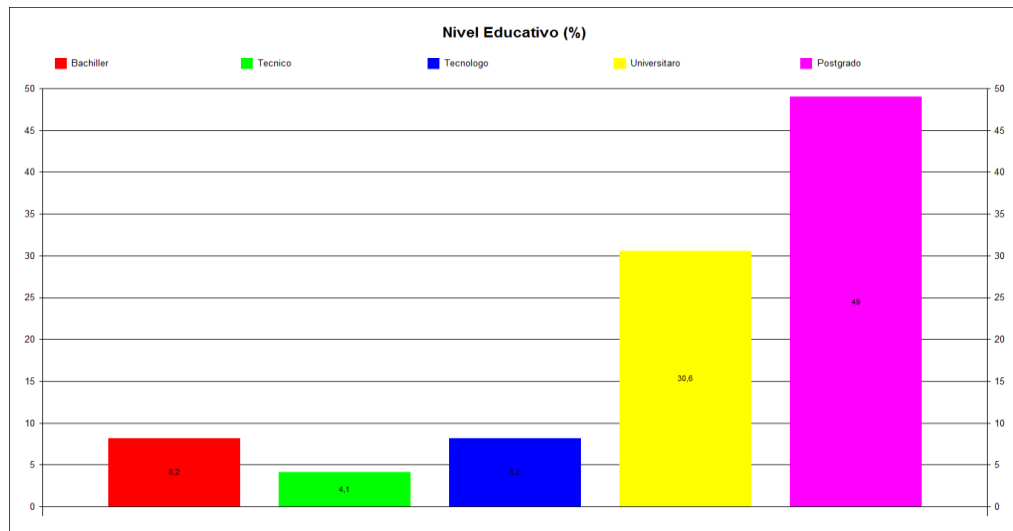


Fuente: Realización de los autores con base en los resultados.

### 1.2.5. Nivel Educativo

El personal de la clínica en su mayoría presenta estudios de educación superior con excepción de los cargos de auxiliar de servicios generales y mantenimiento, quienes cursaron hasta el nivel bachiller. Un cuarenta y nueve (49) por ciento de los empleados presenta estudios de postgrados y un treinta (30) por ciento estudios de pregrado, como se muestra en la gráfico 5.

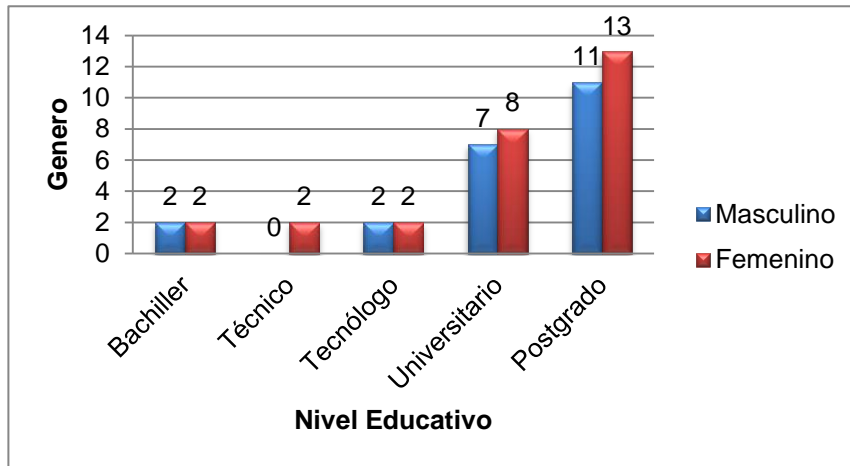
**Gráfico 5. Nivel Educativo Empleados E.S.E Clínica Maternidad Rafael Calvo.**



**Fuente: Realización de los autores con base en los resultados.**

En cuanto a la relación nivel educativo y sexo, se muestra que existe poca diferencia entre los niveles educativos y el sexo, sin embargo en el nivel educativo de postgrado las mujeres presentan una leve mayoría debido la diferencia en cuanto a la cantidad de empleados de sexo femenino. (Gráfico 6).

**Gráfico 6. Nivel Educativo según género del personal de la E.S.E. Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena**



**Fuente:** Elaboración de los Autores con base en los resultados.

De lo anterior se puede concluir que las características sociodemográficas de la clínica se encuentran equitativamente distribuidas, tanto en cuanto a género, como en niveles de estudios, por lo que presenta una amplia variedad de cargos y formas de contratación, lo que permite trabajar con diferentes niveles de profesionales.

### **1.3. ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Un cargo o puesto de trabajo se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización<sup>31</sup>

Un aspecto fundamental en todo el proceso de talento humano es el análisis y descripción de cargos, ya que esta constituye la base fundamental del sistema organizacional y del organigrama de la empresa. Desde el momento de la creación de una empresa, el análisis y descripción de cargos constituye parte de este proceso, el cual viene dado en su mayoría por conceptos de otras organizaciones, ya sea porque sea del mismo grupo empresarial o por el contrario por utilizar un modelo de negocio similar a una organización existente. Cualquiera que sea el caso la creación de una empresa es un proceso continuo y adaptable que, para el caso de talento humano, debe contar con un análisis y descripción de cargos que establecerá así el organigrama y elemento fundamental de la organización de la empresa.

Por otra parte el proceso de vinculación constituye el primer paso que definirá la continuidad de la persona en el cargo pues de ella depende definir diferentes requisitos y procesos que permitirán el ingreso de una personal al cargo.

---

<sup>31</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. 9° Edición. McGraw-Hill. México, 2009.



**Tabla 6. Aspectos valorados**

<b>Ítem</b>	<b>Pregunta/Variable</b>
<b>1</b>	¿Cómo es el proceso de creación de un cargo?
<b>2</b>	¿Quiénes intervienen en la descripción de los cargos.
<b>3</b>	¿Quiénes realizan el manual de funciones y con base en qué?
<b>4</b>	¿Realiza otras funciones que considera no son de acuerdo a su cargo?
<b>5</b>	¿Conoce el manual de funciones de su cargo?
<b>6</b>	¿Conoce la ubicación e importancia de su cargo dentro de la organización?
<b>7</b>	¿Además de las funciones de su cargo realiza otras que considera no son de acuerdo a su cargo?
<b>8</b>	¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a las labores que realiza?

Fuente: Elaboración de los autores

### **1.3.1. Definiciones De Análisis Y Descripción De Cargos.**

Una definición de análisis de cargos es “El proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser tareas”<sup>32</sup>. Por otra parte la definición de descripción de cargos es citada como “la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del análisis de puesto de trabajo”<sup>33</sup>

<sup>32</sup> FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Análisis Y Descripción De Puestos De Trabajo: Teoría, métodos y ejercicios. Díaz de Santos S.A. 1995. P 57

<sup>33</sup> Ibid., P 58

Cabe resaltar que un análisis de cargo se realiza en tres ocasiones, según describe R Wayne<sup>34</sup>, primero cuando se funda la organización y se realiza el primer análisis de los cargos de todos los puestos de empresa. En segundo lugar, cuando se crean nuevos puestos de trabajo y por último cuando los puestos de trabajos existente cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos y procedimientos o sistemas.

Basados en estos conceptos y en contraste con el análisis de cargos que se lleva a cabo en la ESE Clínica Maternidad Rafael Calvo, el cual se realizó en principio en el proyecto de creación de la entidad, a través de la junta directiva, encargada de la creación de la compañía, la cual en asesoramiento con un grupo multidisciplinar y con base en lineamientos establecidos por el Estado (leyes 100 de 1991, 909 de 2004 y ley 1438 de 2011 y los decretos 1298 de 1994, 2400 de 1968, 1429 de 2010, que regulan el funcionamiento de las empresas Sociales del Estado), crea el manual de funciones, que es el texto a través del cual se establece las funciones del empleado y el mínimo de requisitos en cuanto a competencias y habilidades debe tener el empleado.

Es así como se da cumplimiento a los conceptos de análisis y descripción de cargo a través a través de un estudio que se realizó detallando cada una de las funciones, tareas y actividades de los cargos y plasmarlos en el manual.

Para la creación de un nuevo cargo o la modificación de un cargo existente, el análisis de este se realiza a través de un comité técnico, con base en los requerimientos de cargos que existan, las necesidades de servicio a nivel misional, operativos y/o administrativos, este comité técnico conformado por el subgerente científico la subgerente administrativa, jefe de control interno, encargado de control de calidad y la jefe de recursos humano, los cuales en calidad de asesores, establece las bases para la creación de un nuevo cargo, teniendo en cuenta la legislación y lineamientos

---

<sup>34</sup> WAYNE, R and NOE, Robert. Administración de Recursos Humanos. PRENTICE HALL, INC. 2005. P 87

organizacionales, y presenta el proyecto de creación del cargo a la junta directiva la cual es quien aprueba la creación o no del cargo.

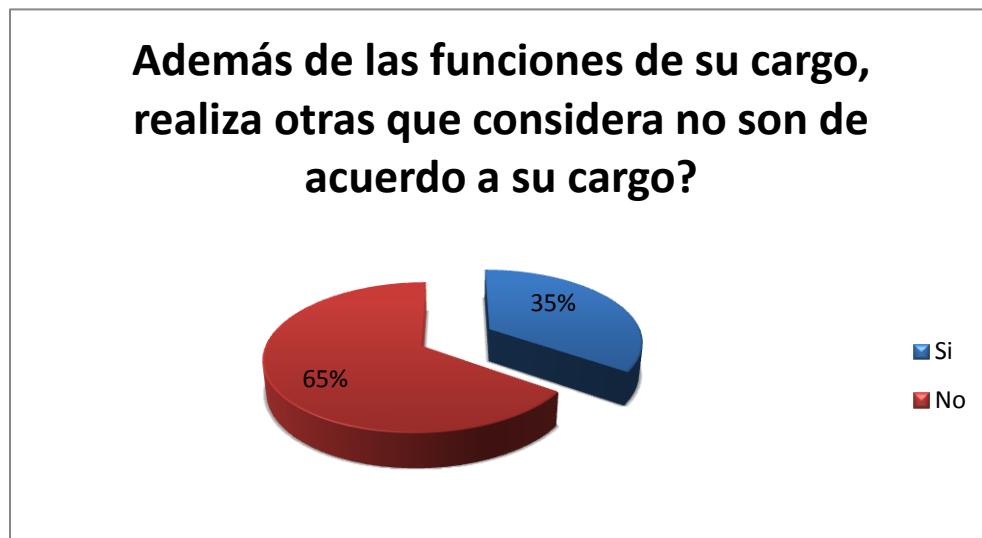
### **1.3.2. Efectividad Del Análisis De Cargos.**

Si bien es fundamental realizar un buen análisis de cargo, es más importante, que este análisis este en concordancia el funcionamiento practico de la empresa, es decir, que los empleados se sientan cómodos con el cargo que tienen porque las cargas laborales son correctas, así como los instrumentos y que necesitan para llevar a cabo su función de manera correcta.

En la ESE Clínica Maternidad Rafael Calvo, se llevan a cabo periódicamente encuestas de satisfacción realizadas por el departamento de Talento Humano quienes evalúan entre otros aspectos el grado de satisfacción de los empleados con su puesto de trabajo.

El grupo investigador dentro de la encuesta realizada a los empleados, se pregunto acerca de: ¿Además de las funciones de su cargo realiza otras que considera no son de acuerdo a su cargo?.

**Gráfico 7. ¿Además de las funciones de su cargo, realiza otras que considera no son de acuerdo a su cargo?**

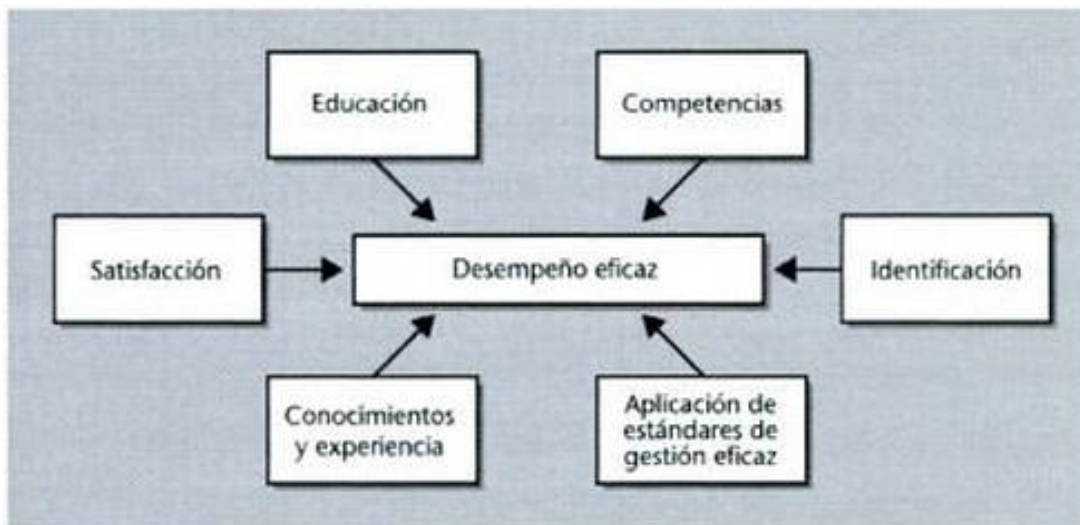


**Fuente: Realización de los autores con base en los resultados.**

El sesenta y cinco (65) por ciento de los empleados encuestados dijo que no realiza funciones que consideran fuera de su cargo, esto prueba que en su mayoría, los empleados se sienten satisfechos con sus puestos de trabajo, algo que es reflejo de un buen análisis de puesto de trabajo, ya que las cargas están bien distribuidas. Sin embargo el treinta y cinco (35) por ciento cree hacer labores diferentes a su cargo, por lo que es necesario análisis esos puestos de trabajo en específico, y la relación que existe entre esta percepción y la descripción del cargo.

Si se analiza las responsabilidades del cargo y el marco de distribución del mismo, se observa que existen responsabilidades asumidas por los empleados que van más allá de las responsabilidades descritas en el manual de funciones. Lo cual hace necesario un análisis de estos puestos de trabajo y realizar una mejor distribución de responsabilidades entre los diferentes cargos que se encuentran dentro del marco de distribución. En el gráfico 8 vemos seis factores de desempeño eficaz, los cuales se deben tener en cuenta a la hora de analizar un puesto de trabajo.

**Gráfico 8. Factores De Desempeño Eficaz de un Puesto de Trabajo**



Fuente: Víctor Oltra Comorera, M. Pilar Curós Vilà, Christian A. Díaz Cuevas, Juan C. Rodríguez-Serrano, Rosa Teba Nuez, Jorge Tejero Lorenzo. Desarrollo del Factor Humano. Editorial UOC. 2011.

### 1.3.3. Efectividad En La Divulgación De La Descripción De Cargos

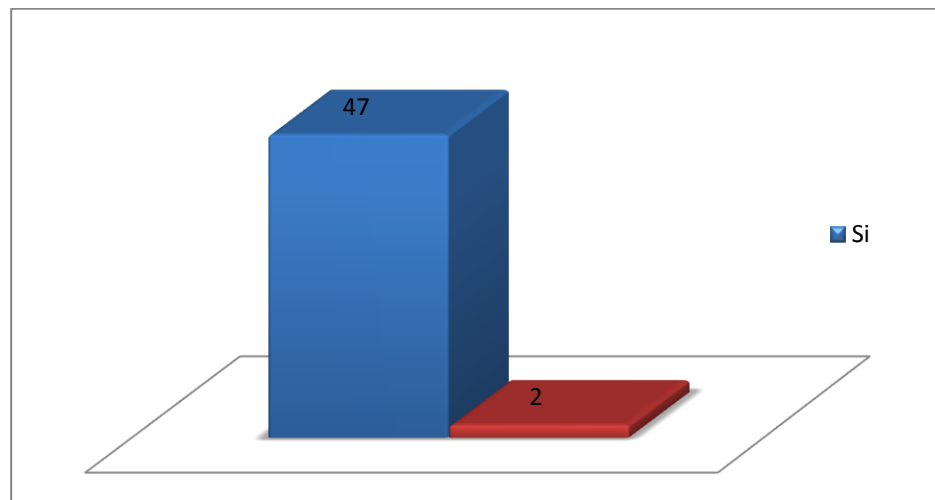
Después de analizar, elaborar y describir los cargos es importante conocer si la esa descripción de cargos es divulgada a los empleados al ser contratados, pues de esto depende que estos conozcan a cabalidad sus funciones, responsabilidades y obligaciones. Así como cuáles son los beneficios económicos a los que tiene derecho, tales como el salario. En la ESE Clínica Maternidad Rafael Calvo la descripción de cargos está dada por el manual de funciones y el jefe de Talento Humano está obligado a hacer entrega de una copia del manual de funciones de cada cargo a la persona que inicie a laborar en estos respectivamente.

El Manual de Funciones es un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización, así también un conocimiento integral de este, permitiendo un mejor desarrollo del ente en la sociedad. Proporciona información a los

servidores, Directivos y Funcionarios sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización. Su importancia radica en que facilita el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/o orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación. Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia y proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

Se les pregunto a los empleados de la ESE Clínica Maternidad Rafael Calvo si conocían el manual de funciones de su cargo. De los cuarenta y nueve (49) empleados que posee la clínica, el noventa y seis (96) por ciento del personal encuestado afirma conocer el manual de funciones de su cargo es decir cuarenta y siete empleados (47) empleados. Tan solo el cuatro (4) por ciento manifestó no conocerlo, lo que equivale a dos (2) empleados. (Gráfico 9) Por la tanto es eficiente la divulgación del manual de funciones dentro de la organización.

**Gráfico 9. Conocimiento del Manual De Funciones Por Parte De Los Empleados.**

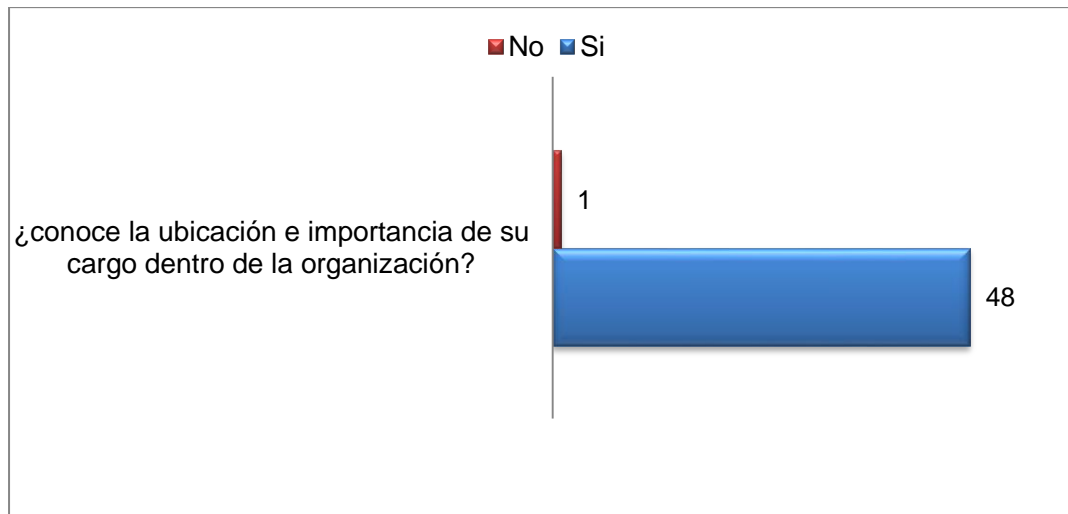


**Fuente: Realización de los autores con base en los resultados.**

### 1.3.4 Ubicación e Importancia del Cargo

En el gráfico 10 se puede observar que el 98%, es decir 48 empleados encuestados afirma conocer la ubicación e importancia de su cargo. Tan solo un 2%, es decir 1 empleado, no lo sabe. Este es un muy buen resultado, pues el personal, sabe su ubicación dentro de la estructura del organigrama, y conoce lo importante que son las labores que desempeña a diario y como estas influyen y contribuyen en la actividad diaria y dinámica de la organización y consecución de los objetivos.

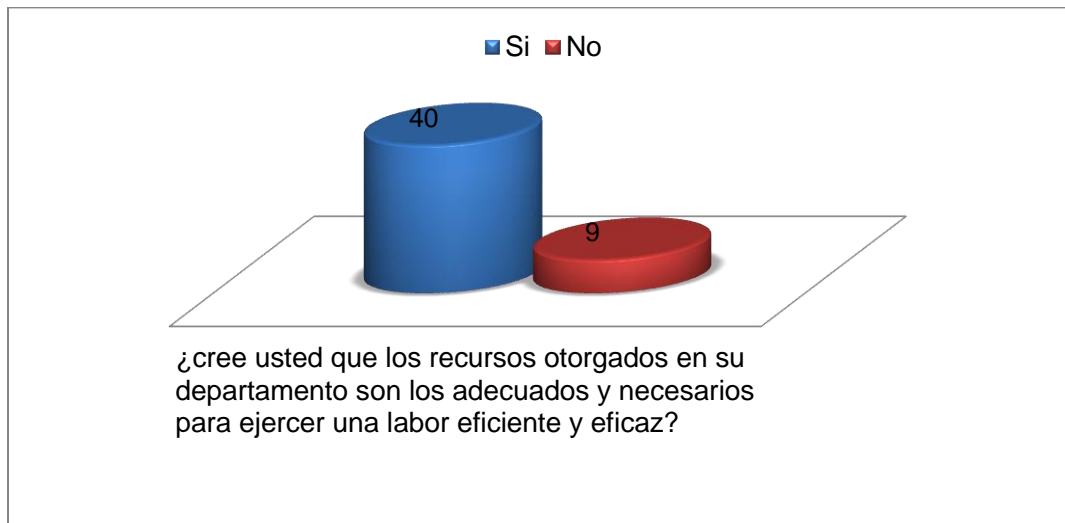
**Gráfico 10. ¿Conoce la ubicación e importancia de su cargo dentro de la organización?**



**Fuente: elaborado por los autores con base en los resultados**

Además, se pudo conocer, que cuentan con los materiales y herramientas adecuadas para ejercer sus labores, pues 40 empleados, es decir, el 81% de los encuestados afirmaron que cuentan con los recursos necesarios y adecuados en su departamento para ejercer su labor de forma eficiente y eficaz, tan solo el 18%, es decir, 9 empleados, manifestó que no cree que los recursos sean los adecuados. (Ver Gráfico 11).

**Gráfico 11. ¿Cree usted que los recursos otorgados en su departamento son los adecuados y necesarios para ejercer una labor eficiente y eficaz?**

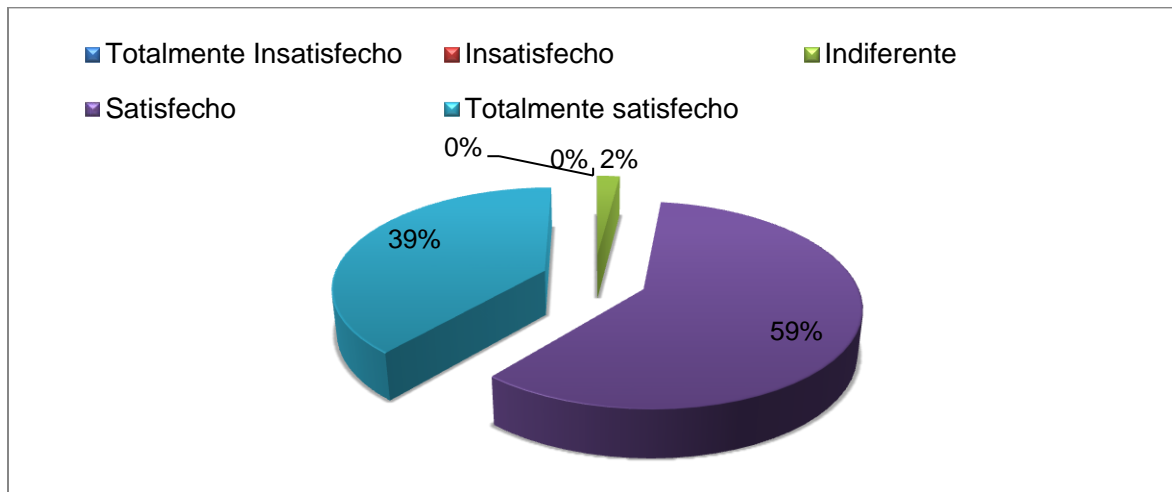


**Fuente: elaborado por los autores con base en los resultados.**

Asimismo, se indago con respecto al grado de satisfacción del personal, con respecto a las labores que realizan, en lo que se puede observar que 59% del personal encuestado está satisfecho con las labores que realiza en la ESE clínica de Maternidad Rafael Calvo de la ciudad de Cartagena, el 39% se encuentra totalmente satisfecho y tan solo un 2% les parece indiferente este aspecto. (Ver gráfico 12).



**Gráfico 12. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a las labores que realiza?**



Fuente: elaborado por los autores con base en los resultados.

Como síntesis de este capítulo; el análisis y descripción de cargos en la clínica es realizada de manera eficaz, debido a que llevan a cabo el proceso de una manera estructurada y a través de un grupo interdisciplinario que garantiza que los cargos creados este de acorde con la necesidad que se tienen. A demás de eso es comunicado a los empleados y estos conocen el manual de funciones. Sin embargo, hace falta ser más eficientes en el proceso debido a que no se actualizan periódicamente los cargos, muchos de los cuales tienen más de 4 años sin ser revisados, por lo tanto es necesario implementar un sistema de revisión que mantenga periódicamente una revisión de los cargos para determinar si es necesario ser rediseñado, ya que actualmente el entorno cambiante obliga muchas veces a que los cargos que ya tienen un tiempo de estar creado sean modificados para garantizar que no se vuelvan obsoletos. Para esto es importante contar con la opinión de los mismos empleados, que a la postre son quienes ejecutan las labores y llevan a la realidad lo descrito en el manual de funciones.

Por último la gran mayoría, 59% de los encuestados, manifestaron sentirse satisfechos con las funciones y el cargo que desempeñan. Estos resultados son de vital importancia, pues dependiendo del grado de satisfacción del trabajador, así como de sus conocimientos y la claridad que tenga de sus funciones y responsabilidades, así será el desempeño obtenida, a una mayor satisfacción, una mayor productividad, así como un mejor clima organizacional y por ende un personal orientado a la consecución de los objetivos de la Clínica, reflejándose en la prestación de un mejor servicio y satisfacción de los usuarios.

## 1.4. VINCULACIÓN

El objetivo fundamental del proceso de vinculación (reclutamiento, selección e inducción) de personal de toda organización está orientado a la consecución de personal idóneo para incluirlo a su talento humano, y lograr de manera eficiente el desarrollo de las actividades de la empresa y por ende el crecimiento de la misma. Es por ello, que es de vital importancia, que las organizaciones tengan un sistema permanente de planeación del talento humano, desde su área de Recursos humanos, que le permita suplir de forma efectiva las necesidades de personal, ante los casos de rotación de personal.

Algunos autores definen el proceso de reclutamiento como:

Proceso de atraer individuos, oportunamente, en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en una organización<sup>35</sup>. Según W. Werther y Keith Davis (2000), es el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.<sup>36</sup> Para llevar a cabo este proceso las organizaciones se basan en unas herramientas de reclutamiento, por medio de las cuales se pone en contacto con las personas interesadas, tales como: Contratación por medio de sindicatos, bolsas de empleo, ascensos, transferencias, por medio de instituciones educativas, otras empresas, contrataciones por medio de trabajadores actuales (conocidos y familiares), anuncios en publicaciones.

Chiavenato (2009), apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos

---

<sup>35</sup> MONDY, R. Wayne y NOE, Robert M. Administración de recursos Humanos. Pearson Educación, México 2005.

<sup>36</sup> WERTHER, W. y DAVIS, Keith. Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill, 2000.

oportunidades de empleo que pretende llenar<sup>37</sup>. Alfredo Guth, dice que el reclutamiento es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección<sup>38</sup>.

Con respecto al proceso de selección de las organizaciones, Chiavenato (2009) afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. La selección, busca solucionar dos problemas fundamentales<sup>39</sup>:

- a. adecuación del hombre al cargo.
- b. eficiencia del hombre en el cargo.

María García N (2001), define a la selección de personal como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización. es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado<sup>40</sup>. Este proceso está sujeto a los requerimientos específicos de los perfiles de cada puesto que tiene la empresa, teniendo en cuenta aspectos tales como la preparación académica, la vocación y personalidad, todos estos, deben ser establecidos por la organización, teniendo en cuenta su actividad y los objetivos que desea alcanzar, por medio de su talento humano, el cual interactúa entre sí, por lo que se debe velar por un clima organizacional adecuado, en donde cada área, pueda desarrollar sus funciones sin interferir o obstaculizar las de las demás, todo lo contrario, lo ideal, es que se entrelacen entre si y trabajen en conjunto para el lograr resultados satisfactorios.

---

<sup>37</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. 9° Edición. McGraw-Hill. México, 2009.

<sup>38</sup> AGUIRRE GUTH, Alfredo. Reclutamiento, Selección e integración de recursos humanos. Trillas, México, 1994.

<sup>39</sup> CHIAVENATO, Óp. cit., p. 143

<sup>40</sup> GARCIA NOYA, María y HIERRO D., Enrique. Selección de Personal: Sistema Integrado. 2 Ed. Esic Editorial. España, 2001.

Es importante resaltar estos proceso en la planeación de talento humano en las organizaciones, puesto que al elegir a las personas mejor calificadas e idóneas para laborar en la organización, esto genera que se incrementen los niveles de satisfacción laboral, lo que a su vez lleva a un clima organizacional apto y por ende, se genera una relación de bienestar en la organización, que motiva a que los objetivos de esta, sean vistos por cada uno del personal, como objetivos e intereses propios, es decir, tanto la organización como su personal están encaminados a los mismo objetivos, incrementando así la productividad y la calidad. En la investigación realizada en la E.S.E. clínica de Maternidad Rafael Calvo de la ciudad de Cartagena, se analizaron estos aspectos desde área de talento humano, para determinar y analizar cómo esta organización desarrolla los procesos de reclutamiento y selección de su personal y si están acordes a la teoría, tal como aparece en la siguiente tabla.

**Tabla 7. Aspectos Valorados**

Ítem	Pregunta
1.	¿Conoce usted si la empresa implementa procesos de reclutamiento de personal?
2.	¿Qué opinión le merece el proceso de reclutamiento de la empresa?
3.	¿Cuál de las siguientes fuentes implemento para su ingreso a la organización?
4.	¿La empresa aplica técnicas de selección de personal?
5.	¿Cuál de las siguientes técnicas de selección de personal se aplicaron para su vinculación?
6.	Considera usted el proceso de selección de la organización es
7.	El tiempo entre su postulación al cargo y su contratación fue de:
8.	¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la empresa?
9.	¿Antes de iniciar sus labores recibió alguna charla sobre la empresa y las funciones de su cargo?

10.	¿Se le explicaron claramente las condiciones de trabajo, salario y otros beneficios, horas extras?
11.	¿Se le dio a conocer las instalaciones y las áreas de la empresa, indicándole las herramientas de trabajo?
12.	¿Se le realizó la presentación a sus supervisores inmediatos y a sus compañeros de trabajo?
13.	¿Quién le realizó la inducción?
14.	El proceso de inducción se realizó a través de.
15.	¿Cuál fue la duración de su proceso de inducción?
16.	¿Qué concepto le merece la fase de inducción que se realiza?

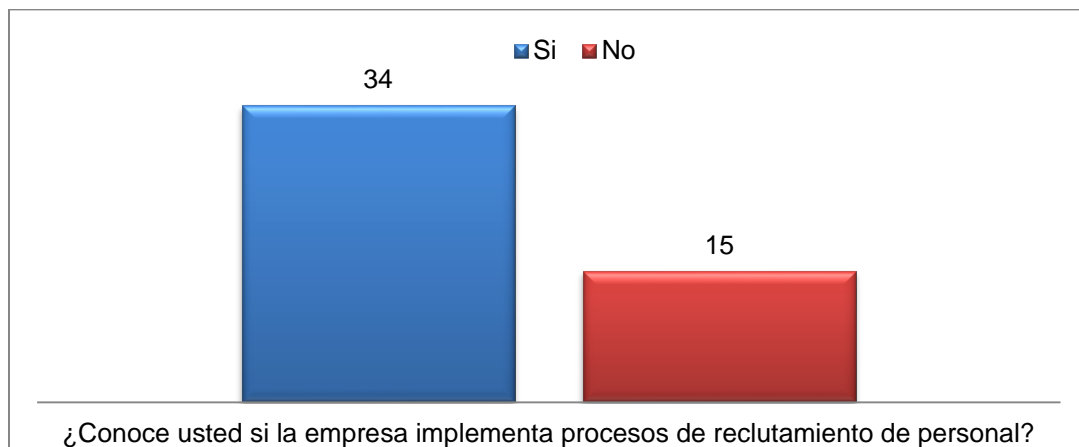
Fuente: Elaboración de los autores.

Después de desarrolladas estas variables, por medio del cuestionario aplicado, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 1.4.1. Reclutamiento de Personal.

En la E.S.E. clínica de Maternidad Rafael Calvo de la ciudad de Cartagena, teniendo en cuenta el cuestionario aplicado, con respecto al conocimiento de los procesos de reclutamientos de la Clínica por parte de su personal, treinta y cuatro (34) empleados que representan el 69% de los encuestados, manifestaron si conocerlo, en cambio quince (15) que representan el 31% de los encuestados, no sabe si la empresa los implementa o no. Es decir la mayoría, sabe el proceso por medio del cual fue vinculado y la fuente de reclutamiento que se utilizó para su vinculación, y en menor medida existe personal que no conoce la forma en como fue reclutado. (Ver Gráfico 13).

**Gráfico 13. ¿Conoce usted si la empresa implementa procesos de reclutamiento de personal?**



**Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.**

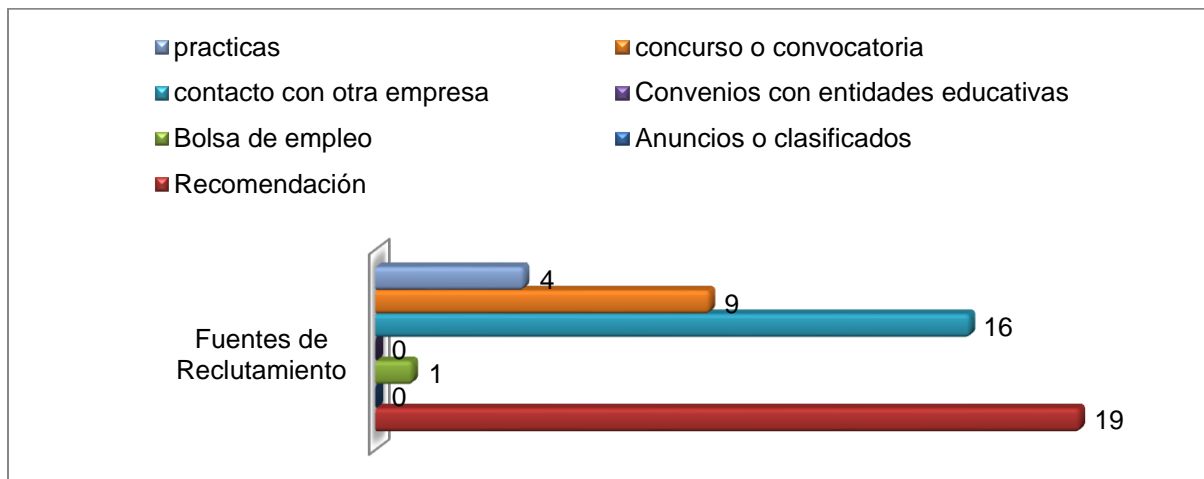
Asimismo, se pudo determinar que su proceso de reclutamiento, se basa principalmente, en la recomendación (Ver tabla 8), aunque también se implementan otras técnicas. En la gráfico 14 Se muestra las diversas fuentes por las que los trabajadores fueron reclutados por la E.S.E Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la ciudad de Cartagena. De los cuarenta y nueve (49) encuestados el 39% (19) fue reclutado mediante la recomendación de un empleado o terceros, el 33%(16) fue reclutado mediante el Contacto con otra empresa; mientras que el 18%(9) de ellos fue reclutado por concurso o convocatoria; y tan solo el 8% (4) fueron reclutadas por medio de prácticas. El porcentaje (véase en el anexo Tabla 8). Chiavenato (1990) apunta que existen dos fuentes de reclutamiento: externo e interno. “El reclutamiento se denomina externo cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de recursos humanos”. En este caso en concreto, se puede decir, dado que la principal fuente de reclutamiento, según los resultados obtenidos, es la recomendación esta puede interpretarse tanto externa o interna, existiendo así entonces una nueva vinculación o una promoción de personal, respectivamente.

**Tabla 8. Técnicas de reclutamiento en la E.S.E. Clínica Maternidad Rafael Calvo**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Recomendación</b>	19	38,78%
<b>Anuncios o clasificados</b>	0	0,00%
<b>Bolsa de empleo</b>	1	2,04%
<b>Convenios con entidades educativas</b>	0	0,00%
<b>contacto con otra empresa</b>	16	32,65%
<b>concurso o convocatoria</b>	9	18,37%
<b>Practicas</b>	4	8,16%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

**Gráfico 14. Fuentes de reclutamiento del personal de la E.S.E. clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena**



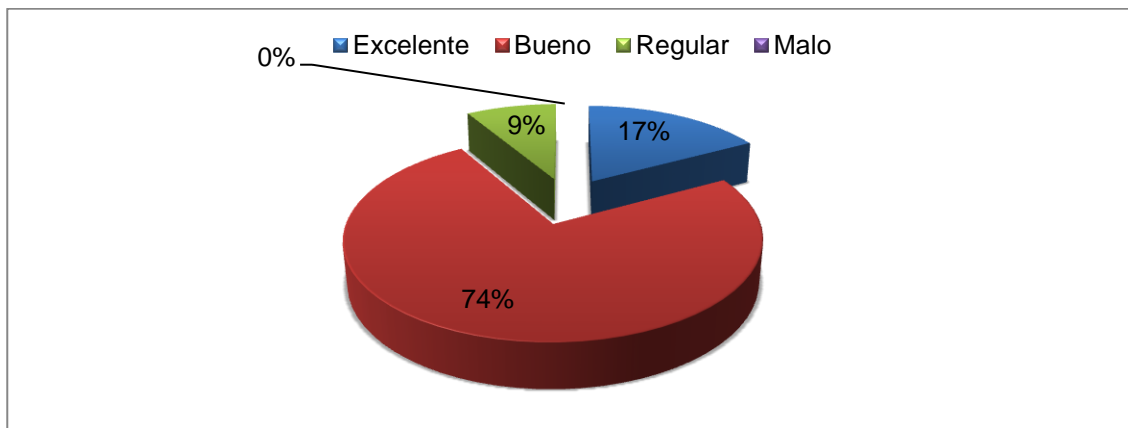
Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

En este mismo sentido, se indago con respecto a la satisfacción del personal de la clínica, con el proceso de reclutamiento que esta aplica, obteniendo, que para el 74% del



personal encuestado el proceso de reclutamiento implementado por la Clínica es bueno; para 17% Excelente y 9% regular (Ver gráfico 15) . Ninguno de los encuestados considera este proceso malo. Es decir, que la Clínica ha venido implementando un buen proceso de reclutamiento, sin embargo debe mejorar, para que todo su personal lo considere un proceso excelente.

**Gráfico 15. ¿Qué opinión le merece el proceso de reclutamiento de la empresa?**



**Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados**

El proceso de reclutamiento de personal, según Chiavenato, es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es decir, es un sistema mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Asimismo, se debe tener en cuenta que para que sea eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección<sup>41</sup>.

Partiendo de lo anteriormente analizado y los resultados obtenidos se puede decir entonces que la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena,

<sup>41</sup> CHIAVENATO, Idalberto.(2000). Administración de recursos humanos. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia.

implementa procesos de reclutamiento, proceso del cual tiene conocimiento la mayoría del personal. Asimismo, se pudo observar que la técnica que prima es la Recomendación, la mayoría del personal fue reclutado por medio de esta técnica, y por último con respecto a la satisfacción del personal, considera este proceso bueno, que aún se debe trabajar en ello para un proceso de mejoramiento continuo. Partiendo de esto, cabe decir, que a pesar que la técnica de Recolección aplique tanto para el personal externo e interno, la Clínica de Maternidad Rafael Calvo, debería, por implementar otras técnicas que permitan una mayor igualdad y atraer a un mayor número de candidatos y de esta forma tener mayores oportunidades de reclutar al personal que verdaderamente cumpla con los requerimientos del cargo, pues la recomendación, es una técnica muy desvirtuada actualmente, es decir, en su aplicación, por lo general prima otros intereses ya sea personales, económicos, emocionales, sobre el interés principal de la organización, el cual es reclutar el personal idóneo, que aporte realmente a la consecución de los objetivos y cumplimiento de la misión organizacional.

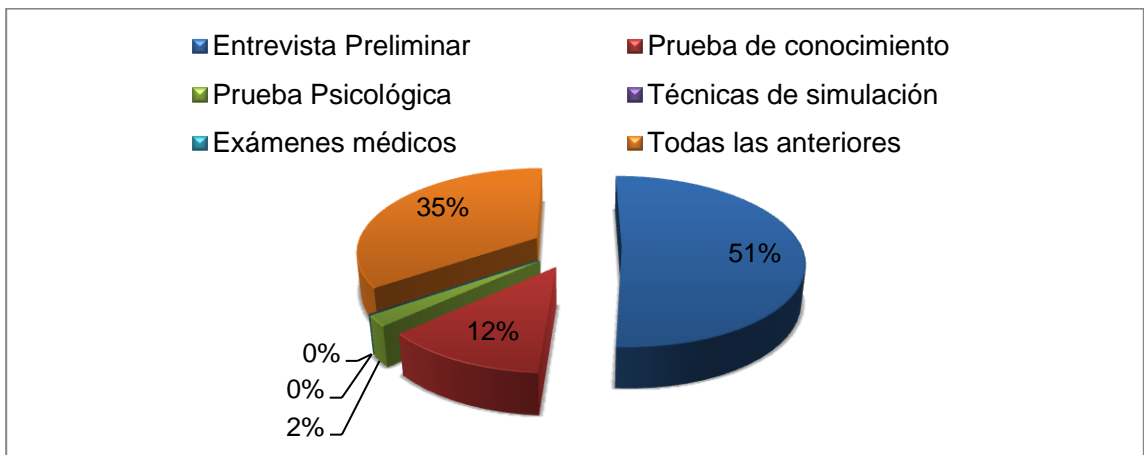
#### **1.4.2. Selección de personal**

Chiavenato plantea que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado, es decir, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Asimismo, la plantea como un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (requisitos del puesto), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan.

En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, etc.), eliminando a los que no satisfagan. Posteriormente se

procede a realizar principalmente: entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica, investigación socioeconómica y examen médico. Según los resultados obtenidos cuando se indago al respecto en la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la ciudad de Cartagena, se tuvo que, el 80% del personal encuestado afirmó que la Clínica aplica técnicas de selección de personal, mientras que el 20% restante no sabe si se aplican estas técnicas. Se indagó cuáles son esas técnicas de selección que la clínica aplica y se pudo observar que la técnica de selección más implementada es la Entrevista preliminar con un 51% del total de los encuestados. Tan solo al 35% de los encuestados se le aplicaron la totalidad de las técnicas de selección contempladas en el análisis, seguido de las pruebas de conocimiento y pruebas psicológicas, con un 12% y 2% respectivamente (Ver gráfico 16). En este proceso, las técnicas a aplicar pueden variar, dependiendo los cargos y la complejidad e importancia de los mismos, pero si es importante que independientemente del cargo se realice la entrevista preliminar, pues es el primer contacto directo con el aspirante y en donde se determina, su idoneidad o no para el cargo, luego de esta son importantes, las técnicas psicológicas, de conocimientos, entre otras. En la clínica se vienen desarrollando estas técnicas de selección y el personal ha sido consiente de ese proceso.

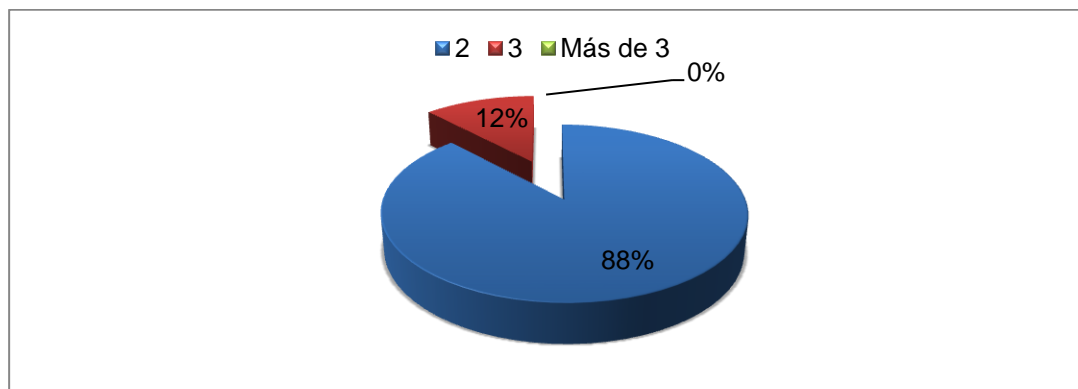
**Gráfico 16. ¿Cuál de las siguientes técnicas de selección de personal se aplicaron para su vinculación en la empresa?**



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar u obtener información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Cada entrevista tiene un objetivo específico. Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas, a pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, tales como: filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, entre otras. En la ESE clínica de Maternidad Rafael calvo se observó, que el 49% (24) de los encuestados se les realizo una (1) entrevista y al 45% (22) se le realizaron 2 entrevistas en su proceso de selección, por lo genera una con la encargada de Recursos Humanos y la otra con el jefe inmediato. Ver Grafica 14.

**Grafica 14. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la empresa?**

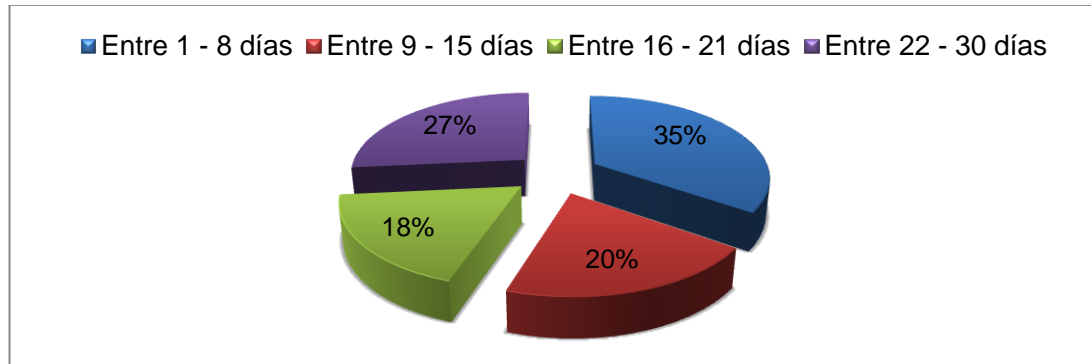


**Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.**

Con respecto a la duración de estos procesos, es decir, desde que la persona es reclutada hasta su vinculación con la clínica, se pudo determinar, que estos tiempos varían dependiendo los cargos a desempeñar, pues se observa, que para el 35% de los encuestados, este tiempo fue de 1 a 8 días; para el 27% fueron aproximadamente un mes, y un 18% dice que este proceso duro aproximadamente entre 16 y 21 días. (Ver gráfico 17). En general, existe un tiempo promedio de dos semanas, entre la postulación

y contratación, que conlleva, realización de entrevistas, pruebas y análisis de la documentación del seleccionado.

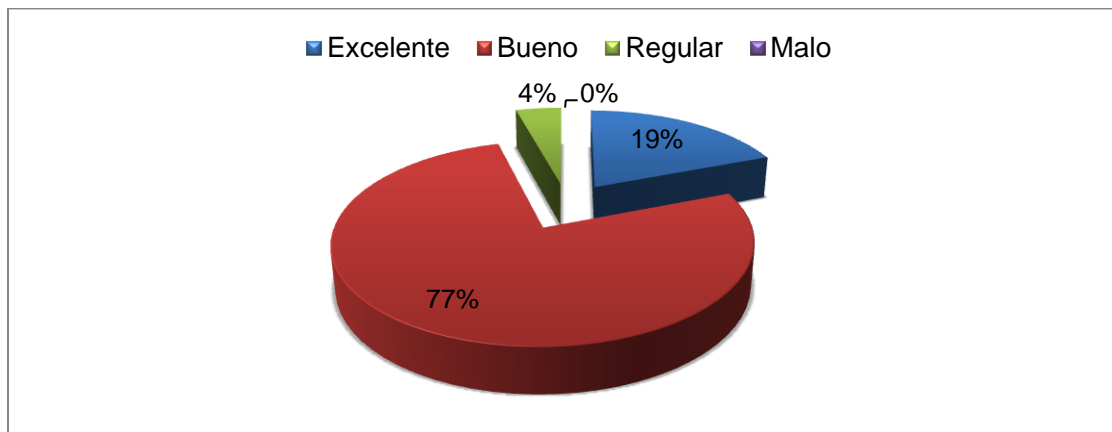
**Gráfico 17. El tiempo entre su postulación al cargo y su contratación.**



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

En general, la percepción que tiene el personal de la clínica con respecto al proceso de selección del personal es bueno, según el 77% (36) de los encuestados, tan solo el 19% (9) considera que es Excelente y por ultimo un 4% (2) dice que es regular (Ver gráfico 18) Por lo que este proceso se debe mejorar, para que sea considerado excelente de forma unánime por todo el personal de la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de La ciudad de Cartagena.

**Gráfico 18. Considera usted que el proceso de selección de la organización ha sido:**



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

A partir de lo anterior, se puede decir entonces que el proceso de selección, el personal es consciente de las técnicas que la clínica aplica, las cuales son varias, y dependiendo del cargo y de la complejidad de las actividades a desarrollar, se aplican estas. La entrevista preliminar es fundamental y se le aplica a todo el personal, así como los exámenes y pruebas psicológicas. El personal, en su mayoría, considera un proceso bueno, la selección del personal de la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena. El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que para otros puestos pueden ser necesarias varias entrevistas.

### **1.4.3. Inducción**

El propósito fundamental de un programa de inducción según Ramírez, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos. El proceso de inducción debe contener básicamente tres etapas<sup>42</sup>:

- Primera: Inducción general sobre el proceso productivo y las políticas generales de la organización
- Segunda: Inducción específica sobre aspectos importantes del oficio a desempeñar tales como: Factores de riesgo a los que estará expuesto, estándares

---

<sup>42</sup> RAMIREZ, Gabriel Eugenio. Procesos de Inducción y Entrenamiento, Un enfoque global para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad. Internet.

[http://www.arlsura.com/pag\\_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/inducccion.pdf](http://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/inducccion.pdf).

Fecha consulta 27/10/14

de seguridad, elementos de protección personal, especificaciones de calidad, costos y productividad.

- Tercera: Evaluación del proceso anterior.

En la inducción general se otorga información relativa a la organización como sistema.

En ella se presentan los siguientes aspectos básicos:

- El organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa.
- Políticas y compromiso de la Gerencia con la salud y la seguridad.
- Las normas generales sobre saneamiento básico.
- Los aspectos relativos a la relación contractual laboral.
- Los programas de desarrollo y promoción del personal.
- Generalidades sobre seguridad social.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.

Por otro lado, La inducción específica debe considerar una información mínima sobre los siguientes asuntos:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa.
- Los riesgos a los que estarán expuestos mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad.

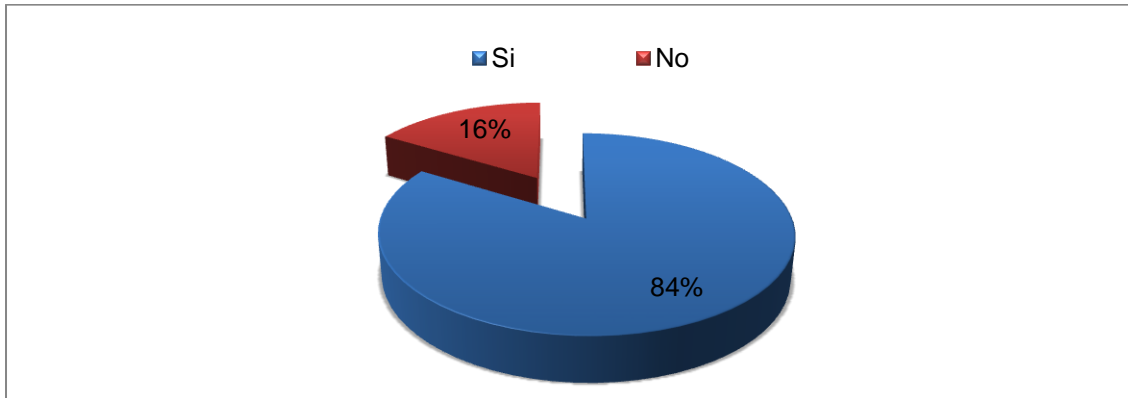
Es importante destacar que en el artículo 62 de la Resolución 1295 de 1994, el gobierno nacional a través del Ministerio de Trabajo y seguridad social, estableció la obligatoriedad de los empleadores de informar a los trabajadores propios o contratados, sobre los riesgos a que se exponen durante el desarrollo de sus labores. A esto se le llama el derecho de saber de los trabajadores.

- Los equipos de protección personal requeridos en la sección.
- Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo.
- Información relativa al área de producción en que se desempeñará
- Organigrama, personas con las que debe interactuar, compañeros de trabajo.

Luego de finalizar el proceso de inducción y antes o durante el período de entrenamiento, el supervisor debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador. En este mismo sentido, se analizó este proceso por medio de los resultados del cuestionario aplicado en la ESE Clínica De Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena y se pudo observar que el 84% del personal encuestado recibió charla e información de la empresa y las funciones que desempeña en su cargo, tan solo el 16% manifestó no haber recibido ningún tipo de información acerca de la empresa y sus funciones, aspecto a mejorar, pues antes de iniciar cualquier labor, se le debe indicar a la persona la información e instrucciones básicas de la labor a desempeñar. (Ver gráfico 19). Además, se pudo observar, que el 90% del personal encuestado se le explico claramente las condiciones de trabajo, salario y otros beneficios; tan solo un 10% manifestó que no se le explicaron las condiciones claramente.



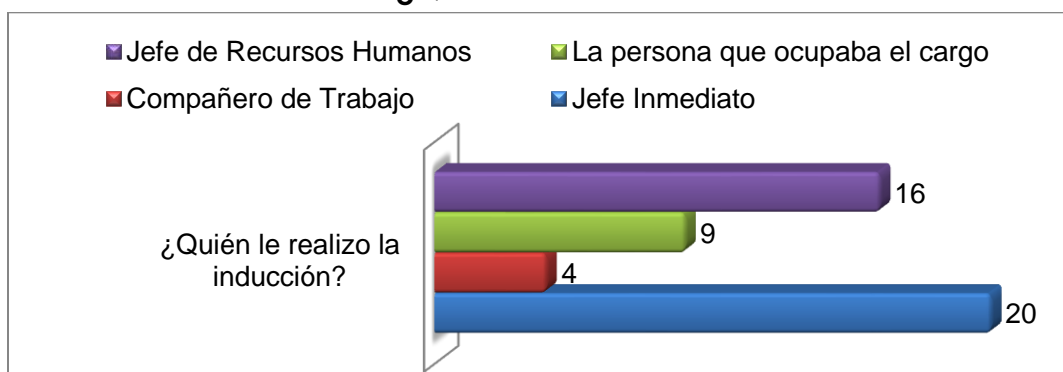
**Gráfico 19. ¿Antes de iniciar sus labores recibió alguna charla sobre la empresa y las funciones de su cargo?**



**Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.**

Asimismo, el 96% de las personas encuestadas manifestó que se les dio a conocer las instalaciones y las áreas de la empresa y sus herramientas de trabajo. Tan solo el 4% manifestó que no se les dio a conocer estos aspectos al momento de su ingreso. En cuanto a la presentación del personal y compañeros de trabajo, se puede observar que al 88% del personal de la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena se le realizó la presentación de sus supervisores inmediatos y compañeros de trabajo, tan solo el 12% restante, manifiesta que no se le realizó esta presentación. En el mismo sentido, al 41% del personal encuestado de la ESE clínica de Maternidad Rafael Calvo, el Jefe inmediato fue la persona que realizó la inducción, al 33% se la realizó el Jefe de Recursos Humanos, seguido de la persona que ocupaba el cargo anteriormente, con un 18%, y por último el compañero de trabajo con el 8% del total encuestado (Ver gráfico 20).

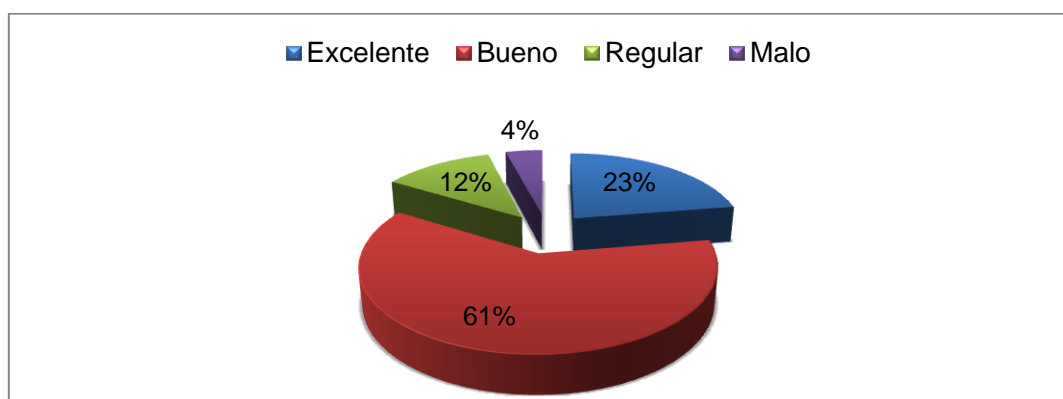
**Gráfico 20. ¿Quién le realizó la inducción?**



**Fuente: elaborado por los autores con base en los resultados.**

En cuanto a la forma en que se lleva a cabo este proceso, se pudo determinar, que se llevó a cabo, según el 45% de los encuestados, por medio de Entrenamiento y documentos de estudio; el 33% considera que ninguna de las técnicas analizadas fue implementa en su proceso de inducción. Así mismo, ninguno manifestó que los talleres y seminarios, se implementen para este proceso. Por otro lado, el 70% del personal encuestado, manifestó que su proceso de inducción duró entre 1 y 2 semanas; el 14% manifestó entre 3 y 4 semanas y tan solo el 6% su proceso de inducción se llevó más de un mes. Con respecto a la percepción que tiene el personal sobre este proceso, se encontró que, para el 61% del personal encuestado el proceso de inducción realizado por la ESE Clínica De Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena, es bueno; el 23% lo considera excelente, y tan solo un 4% lo considera malo. (Ver gráfico 21).

**Gráfico 21. ¿Qué concepto le merece la fase de inducción que se realiza?**



**Fuente: elaborado por los autores con base en los resultados.**

Partiendo de todo lo anteriormente analizado a partir de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la ciudad de Cartagena, se puede decir, que el proceso de Reclutamiento y selección de personal es una actividad propia del área de Recursos Humanos. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación, para llevar a cabo esto, la Clínica plantea e implementa una serie de pasos en los que se incluye entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicotécnicas, verificación de referencias, entre otras. Destacándose como técnica de reclusión principal la Recomendación, y la entrevista como herramienta fundamental en la selección.

Asimismo, se pudo constatar que la mayoría del personal tiene conocimiento de que este tipo de procesos se llevan a cabo en la Clínica. Manifestaron haber recibido sus respectivas inducciones, en su gran mayoría llevadas a cabo por el jefe inmediato Y tienen una percepción buena de todo el proceso en sí. No obstante hay aspectos a mejorar, puesto que esto es un proceso cambiante y de mejora continua, pues cada día las organizaciones se en enfrentando retos para poder cumplir, no solo con la consecución de los objetivos organizacionales, sino también velar para que cada miembro logre alcanzar sus objetivos y se sientan satisfechos con su labor, y todo este encaminado hacia un mismo fin, que es el cumplimiento de la misión de la organización.

Tabla 9. Resultados de los Ítems 1 al 16 de la Variable Vinculación

Ítem	Pregunta	Opciones de Respuestas						
		SI			NO			
1.	¿Conoce usted si la empresa implementa procesos de reclutamiento de personal?	69,0%			31,0%			
2.	¿Qué opinión le merece el proceso de reclutamiento de la empresa?	Excelente	Buena	Regular	Mala			
		17,0%	74,0%	9,0%	0,0%			
3.	¿Cuál de las siguientes fuentes implemento para su ingreso a la organización?	Recomendación	Clasificados	Bolsa de empleo	Convenios con entidades	Contacto con otra empresa	Concurso	Prácticas
		38,8%	0,0%	2,0%	0,0%	33,0%	18,4%	8,2%
4.	¿La empresa aplica técnicas de selección de personal?	SI			No			
		80%			20%			
5.	¿Cuál de las siguientes técnicas de selección de personal se aplicaron para su vinculación?	Entrevista preliminar	Pruebas de conocimiento	Pruebas psicológicas	Técnicas de Simulación	Exámenes médicos	Todas las anteriores	
		51%	12%	2%	0%	0%	35%	
7.	El tiempo entre su postulación al cargo y su contratación fue de:	Entre 1 – 8 días		Entre 9 – 15 días	Entre 16 – 21 días		Entre 22 – 30 días	
		35%		20%	18%		27%	
		1		2	3		Más de 3	
8.	¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la empresa?	49%		45%	6%		0%	
6.	Considera usted el proceso de selección de la organización es	Excelente		Buena	Regular		Mala	
		19%		77%	4%		0%	
9.	¿Antes de iniciar sus labores recibió alguna charla sobre la empresa y las funciones de su cargo?	Si			No			
		84%			16%			
10.	¿Se le explicaron claramente las condiciones de trabajo, salario y otros beneficios, horas extras?	Si			No			
		90%			10%			

		Si	No				
11.	¿Se le dio a conocer las instalaciones y las áreas de la empresa, indicándole las herramientas de trabajo?	96%	4%				
		Si	No				
12.	¿Se le realizó la presentación a sus supervisores inmediatos y a sus compañeros de trabajo?	88%	12%				
		Jefe Inmediato	Compañero de trabajo	La persona que ocupaba el cargo	Jefe de Recursos Humanos		
13.	¿Quién le realizó la inducción?	41%	8%	18%	33%		
		Seminarios	Talleres	Entrenamiento	Documentos de estudio	Todas las anteriores	Ninguna de las anteriores
14.	El proceso de inducción se realizó a través de.	2%	0%	45%	6%	14%	33%
		Entre 1 y 2 semanas	Entre 2 y 3 semanas	Entre 3 y 4 semanas	Más de 4 semanas		
15.	¿Cuál fue la duración de su proceso de inducción?	69,4%	10,2%	14,3%	6,1%		
		Excelente	Bueno	Regular	Malo		
16.	¿Qué concepto le merece la fase de inducción que se realiza?	22,4%	61,2%	12,2%	4,1%		

Fuente: Elaborado por los autores

## 1.5 CAPACITACION

Con esta investigación realizada se buscó analizar varios aspectos de la gestión del Talento humano en la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena, entre los que figuran el proceso de Capacitación, de vital importancia para cualquier organización, pues de su buena implementación dependerá el rendimiento del personal y los resultados que estos logren y la motivación con que se desempeñen en su labor

Para Chiavenato (2009) “La capacitación Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos”<sup>43</sup>.

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

---

<sup>43</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. 9° Edición. McGraw-Hill. México, 2009.

**Tabla 10. Aspectos Valorados**

<b>Ítem</b>	<b>Pregunta</b>
1.	¿Cuenta la organización con un sistema permanente de capacitación?
2.	¿Usted ha participado en algunos de esos procesos de capacitación?
3.	¿Cada cuánto le realizan capacitaciones en la organización?
4.	¿Quiénes realizan las capacitaciones?
5.	Para usted el proceso de capacitación de la empresa es

**Fuente: elaboración de los autores.**

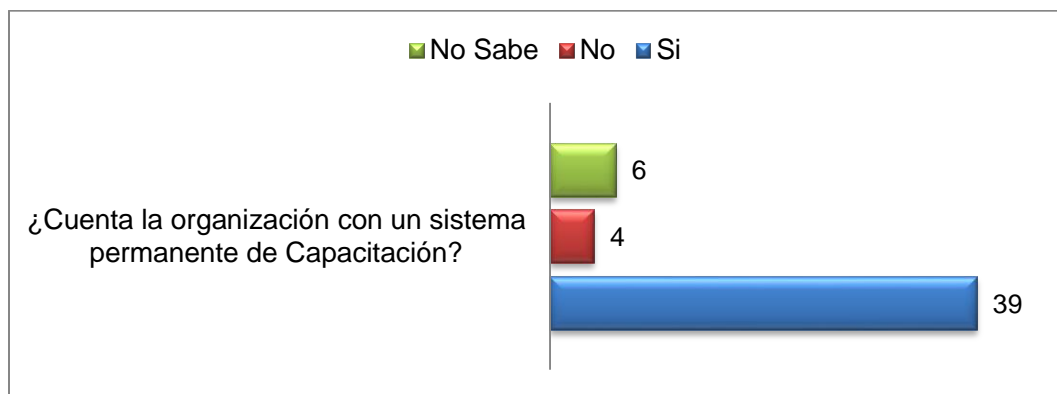
El entrenamiento es toda clase de enseñanza con el fin de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio. El entrenamiento se divide en: capacitación, adiestramiento y formación de empleados. La capacitación consiste en la teoría y los conocimientos necesarios para el trabajo a desarrollar. El adiestramiento consiste en la práctica de lo aprendido, y es necesario en toda clase de trabajos. La palabra adiestramiento significa adquirir destreza.

En este caso esta investigación está orientada a analizar el proceso de capacitación implementado en la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la ciudad de Cartagena, debido a la importancia que tiene, dado que en la actualidad, este proceso, representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. La capacitación busca básicamente: Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización, y Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Los resultado obtenidos, con respecto a este tema por medio de la investigación realizada en la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de

Cartagena, fueron: En la gráfico 22 se puede observar que 39 empleados, es decir, el 79% de los encuestados afirma que la Clínica cuenta con un sistema permanente de capacitación; 6 (12%), manifiesta no saber, y tan solo el 8%, es decir, 4 empleados manifiesta que la clínica no cuenta con este sistema; y del total de los encuestado que afirmaron conocer este sistema, se encontró, que el 91% han participado de estos procesos y tan solo un 9%, manifestó no haber participado en ninguno de estos procesos. (Ver gráfico 19)

**Gráfico 22. ¿Cuenta la organización con un sistema permanente de Capacitación?**



**Fuente: elaborado por los autores con base en los resultados.**

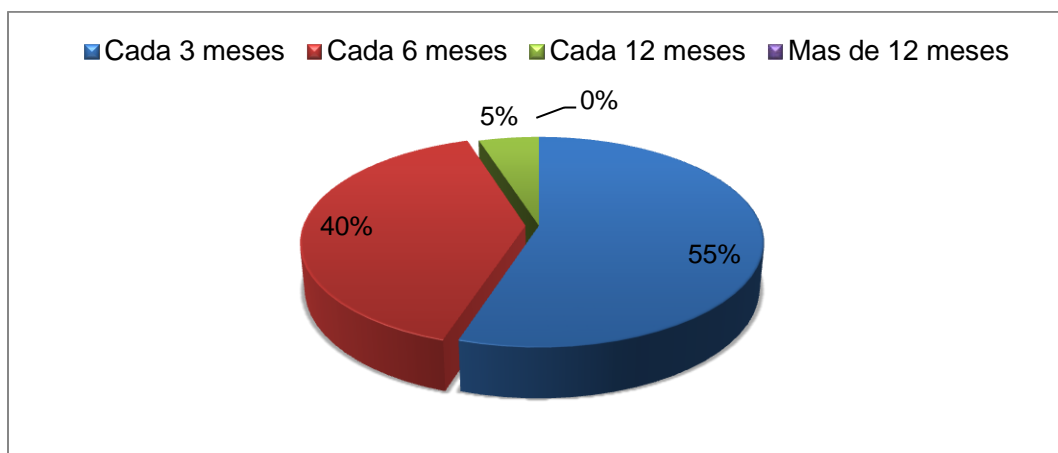
Estas son llevadas a cabo según los resultados cada 3 meses según el 55% del personal encuestado, el 40% cada 6 meses y tan solo un 5% manifiesta que lo capacitan cada año (Ver gráfico 23). Estas capacitaciones no están determinadas para determinadas en un intervalo de tiempo definido, para su realización, se debe realizar una detección de análisis de Capacitación en la organización y en esta definir, el programa, y al personal a quien debe ir dirigida.

Asimismo, la evaluación de desempeño no es la única herramienta con que contamos para reconocer la necesidad de capacitación, luego de que un puesto ha sido creado o ha quedado vacante, el empleado ha sido seleccionado e



inducido, es muy probable que surjan necesidades de adiestramiento y capacitación.

**Gráfico 23. ¿Cada cuánto le realizan capacitación en la organización?**



**Fuente: elaborado por los autores con base en los resultados.**

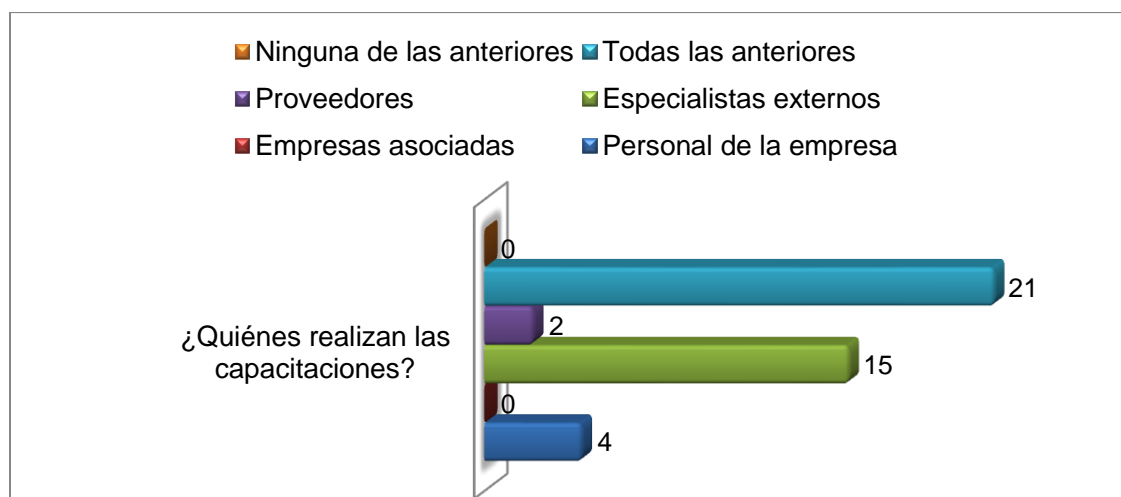
El grupo investigador analizó quien es el encargado de llevar a cabo estas capacitaciones en la clínica, en lo que se encontró, que el 50% del personal encuestado manifestó que las capacitaciones son realizadas por el personal de la empresa, por empresas asociadas, por especialistas externos, por proveedores. El 35% manifestó que estas capacitaciones las recibe por parte de especialistas externos y tan solo un 9% dice recibirlas por parte del personal de la empresa. (Ver gráfico 24). El éxito de un curso de capacitación depende en gran medida del buen papel que desempeñe el instructor, de su experiencia, conocimientos y habilidades para conducir el aprendizaje del grupo. Un buen instructor debe poseer ciertas características como son:

- Ser puntual.
- Capacidad para comunicarse con claridad.
- Conocer el tema y los objetivos a alcanzar. Estar al día en su especialidad.
- Conocer y utilizar diferentes métodos didácticos.

- Planear con anticipación las actividades que llevará a cabo para impartir el curso
- Capacidad para motivar al grupo y mantener su interés durante el curso.

Los instructores pueden ser internos cuando la empresa cuenta con personas que conozcan lo suficiente el tema del curso, o bien, se pueden contratar consultores externos. Chiavenato, plantea que la ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor y los instructores son las personas de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor y transmiten sus conocimientos a los aprendices.<sup>44</sup>

**Gráfico 24. ¿Quiénes realizan las capacitaciones?**



**Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.**

Por último, la percepción que tiene el personal de la ESE clínica de Maternidad Rafael Calvo, con respecto al proceso de capacitación, el 57% del personal encuestado considera bueno este proceso; el 38% lo considera Excelente y tan solo un 5% cree que es regular.

<sup>44</sup> CHIAVENATO

Partiendo de lo anterior, se puede decir entonces, que el proceso de capacitación es un aspecto fundamental en toda organización, es una oportunidad para aumentar la capacidad y competitividad de una persona y de toda una empresa. Es una responsabilidad administrativa, cada administrador y supervisor deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad. Es de gran importancia que se estructure un plan de capacitaciones que brinde la oportunidad a todos los miembros de la Clínica, cada una referente al tema y a la necesidad detectada. Es así entonces, es fundamental que las capacitaciones implementadas se den acorde a las necesidades reales detectadas, y no sean solo vistas como una forma o un requisito más de la organización, sino que en verdad aporten para el desarrollo de cada miembro.

Por último, se recomienda mantener actualizado el programa de acuerdo a las necesidades encontradas en el momento oportuno y definir los mecanismos para llevar a cabo las mejoras del mismo mediante la realización del diagnóstico necesidades de capacitación considerando que es un factor importante en la productividad de los empleados, ya que este es un elemento determinante para la elaboración de un programa de desarrollo del recurso humano el cual está orientado a suplir las necesidades que el personal requiere para su buen desempeño. Asimismo, es importante dar oportunidad a los empleados para que se preparen y desarrollen personal y profesionalmente y puedan contar con las habilidades y destrezas para brindar un buen servicio a todos los usuarios de tal forma que contribuyan al crecimiento y desarrollo económico de la organización y está se diferencie por la calidad de servicio que ofrecen a los usuarios, ya que el contar con personal motivado y capaz de desempeñar correctamente sus actividades muestra una actitud positiva hacia estos.

## 1.6. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis (2000), en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos<sup>45</sup>.

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado.<sup>46</sup> Con la investigación realizada en la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la ciudad de Cartagena, se buscó analizar este aspecto tan fundamental desde el área de Recursos humanos, tal como aparece en la siguiente tabla:

**Tabla 11. Aspectos Valorados**

Ítem	Pregunta
1	¿Conoce usted si la empresa realiza evaluaciones de su desempeño?
2	¿En su área existe algún mecanismo de evaluación que permita trabajar sobre sus debilidades y fortalezas?
3	¿Quién evalúa su desempeño laboral?
4	Cada cuanto se realizan las evaluaciones de desempeño.

Fuente: elaborado por el grupo investigador.

<sup>45</sup> WERTHER, W. y DAVIS, Keith. Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill, 2000.

<sup>46</sup> GUERRERO LOZANO, Bernardo. Evaluación del Desempeño Más allá del ritual. Edición. Abril Juniode 1996. Pág. 288- 35.

Según Chiavenato, la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.<sup>47</sup> Este proceso puede ser responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o incluso de una comisión de evaluación, lo cual depende de los objetivos de esta. Los principales métodos de evaluación del desempeño son: escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, comparación por pares, frases descriptivas, y métodos mixtos.

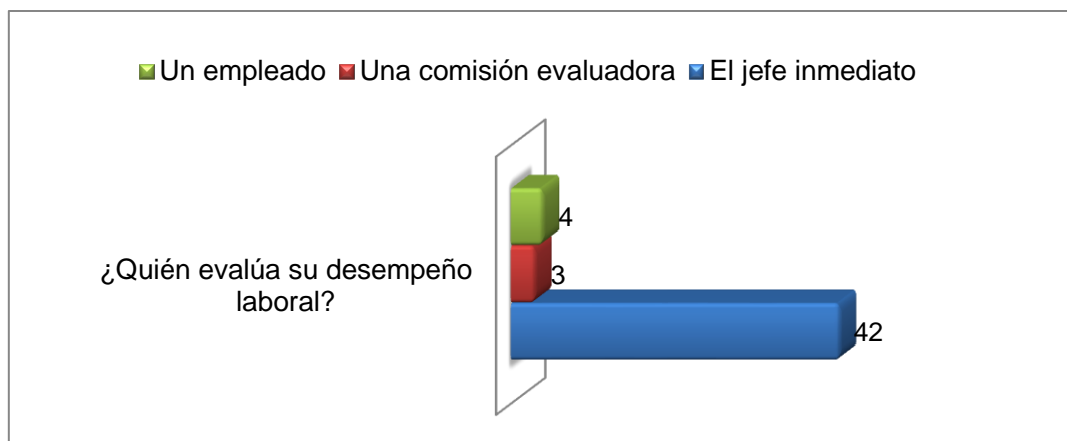
La Evaluación puede ser hecha por parte de los superiores, es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento. Puede ser de autoevaluación, la cual es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos. O puede ser evaluación por parte de los iguales, este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento. O también la evaluación por parte de los subordinados, es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.

---

<sup>47</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. 9° Edición. McGraw-Hill. México, 2009.

Al analizar este aspecto en la ESE clínica de maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena, se pudo observar que el 92% del personal encuestado conoce que la clínica realiza evaluación de su desempeño, y tan solo el 8% no conoce este proceso. Asimismo, con respecto a si se emplea algún sistema que permita evaluar sus fortalezas y debilidades, se encontró que el 51% del personal encuestado afirmó que si existen estos mecanismo de evaluación y el 49% manifestó que no existen estos mecanismos. Y estas evaluaciones son realizadas, según el 86% del personal encuestado por el jefe inmediato, y tan solo 8% y 6% son realizadas por un empleado y una comisión evaluadora respectivamente. (Ver gráfico 25). Según Chiavenato, la responsabilidad de la evaluación de desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de recursos humanos o a una comisión de evaluación de desempeño

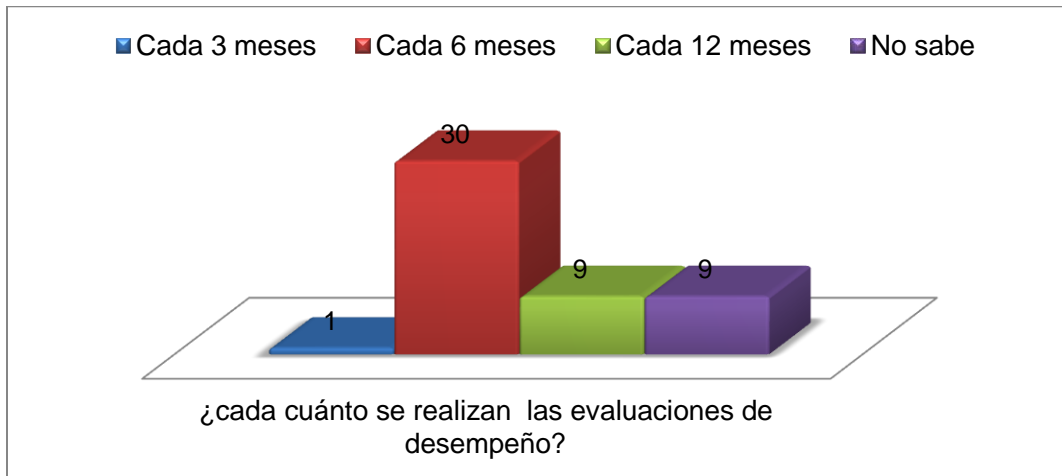
**Gráfico 25. ¿Quién evalúa su desempeño laboral?**



**Fuente: elaborado por los autores con base en los resultados**

En la gráfico 26 se puede observar que las evaluaciones son realizadas en la ESE clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena, según los encuestados así: El 61% de los encuestados manifiesta que se le realizan evaluaciones de desempeño cada 6 meses, el 18% manifiesta que cada 12 meses, y no saben un 18%.

**Gráfico 26. ¿Cada cuánto se realizan las evaluaciones de desempeño?**



**Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.**

Se puede concluir entonces, que la Evaluación de desempeño es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo. La evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. También permite detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional, para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores así como también ver las debilidades y fortalezas de la empresa, para hacer técnicas y ejecutar planes para fortalecer esas áreas de mejora.

La realización de este proceso genera beneficios para la organización dado que le permite evaluar su potencial de corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado. Asimismo, permite identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse y seleccionar a quienes están listos para un ascenso.

Por último, en la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo, se pudo observar que el personal es consciente de este proceso y la gran mayoría lo conocen, y el personal es evaluado por el jefe inmediato, por lo general cada 6 meses. Se

recomienda entonces, la retroalimentación por parte del evaluador a cada uno de los trabajadores de los resultados obtenidos y definir políticas de mejora. Asimismo llevar a cabo este proceso de forma consciente por cada una de las partes involucradas, y no solo verlo como un proceso para cumplir un requisito, sino como la forma que permitirá identificar a cada empleado si es la forma en cómo debe desempeñar su labor de acuerdo a los requerimientos de la Clínica. Además, es necesario capacitar a los supervisores en la evaluación del desempeño de los empleados y en actuar de forma objetiva, para evitar que el proceso sea influenciado por aspectos personales y emocionales. Por último, se recomienda elaborar políticas por escrito que aprueben un único método específico para conducir las evaluaciones, para que exista una total uniformidad y sea más fácil la evaluación de los resultados.



## 1.7. COMPENSACIONES Y BIENESTAR DEL PERSONAL

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. Por medio de esta investigación se buscó indagar la compensación y el bienestar del personal de la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena, tal como aparece en la siguiente tabla:

**Tabla 12. Aspectos valorados**

Ítem	Preguntas
14.	¿Además del sueldo básico, recibe usted algún tipo de beneficio adicional.
15.	¿Considera usted que su sueldo va de acuerdo a su cargo?
16.	¿Cuál de las siguientes prestaciones Extralegales recibe.
17.	¿Cuál de los siguientes beneficios recibe en la organización?

. 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.

Según lo expuestos, la compensación vendría a ser la remuneración global que recibe el empleado, según la importancia de su puesto, su eficiencia personal, y sus necesidades, según las posibilidades de la empresa.

Un aspecto importante para analizar es el tema de las prestaciones sociales en las organizaciones, Idalberto Chiavenato (2009), plantea, que son facilidades, servicios, comodidades y ventajas que la organización ofrece sus miembros. Son una forma de remuneración de origen reciente. Respecto de su obligatoriedad, pueden serlo por ley (Aguinaldo, vacaciones, Horas extras, ayuda por maternidad, prima vacacional), o adicionales o superiores a la ley (Gratificaciones, Alimentos, transportes, prestamos, gastos médicos, ayudas para vivienda); respecto de su naturaleza, pueden ser económicas o extraeconómicas; por sus objetivos, pueden ser asistenciales, recreativas o complementarias. Básicamente tienen como objetivos<sup>48</sup>:

- Mejorar la calidad de vida de los empleados.
- Mejorar el clima organizacional.
- Disminuir la rotación de personal y el ausentismo.
- Facilitar la atracción y retención de los recursos humanos.
- Aumentar la productividad en general.

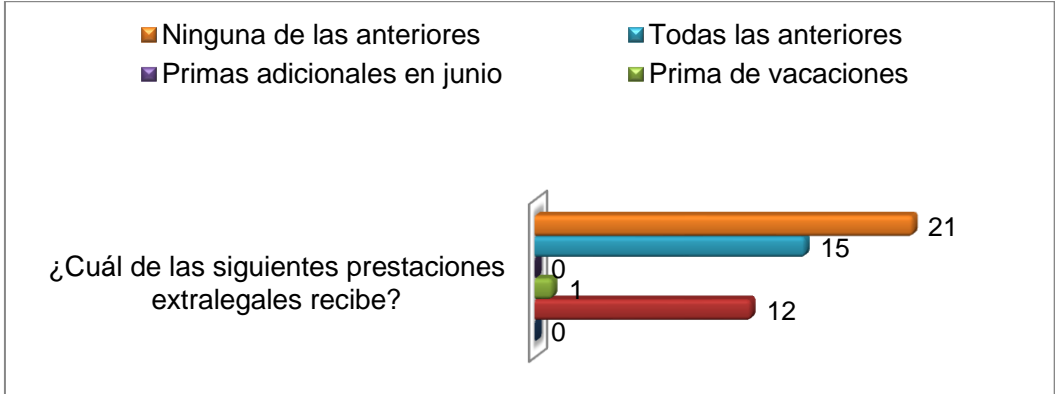
Con respecto a este tema, en la investigación realizada en la ESE clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena, se pudo observar, que el 67% del personal encuestado manifestó que no reciben ningún tipo de beneficios

---

<sup>48</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. 9° Edición. McGraw-Hill. México, 2009.

adicionales además de su sueldo básico. Y en este mismo sentido, el 82% del personal considera que su sueldo está de acuerdo con el cargo que desempeña. Tan solo un 18% no está de acuerdo con ello, se manifiesta, que debería ser mayor la remuneración salarial. Además, el 33% dice que si han recibido estos beneficios. Y con respecto a las prestaciones extralegales estos fueron los resultados: el 43% del personal encuestado, es decir 21 empleados, de la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo no recibe ninguno de los beneficios considerados, el 31% (15) manifiesta si haberlas recibido, y el 25% (12) recibe solo la prima navideña (ver gráfico 27).

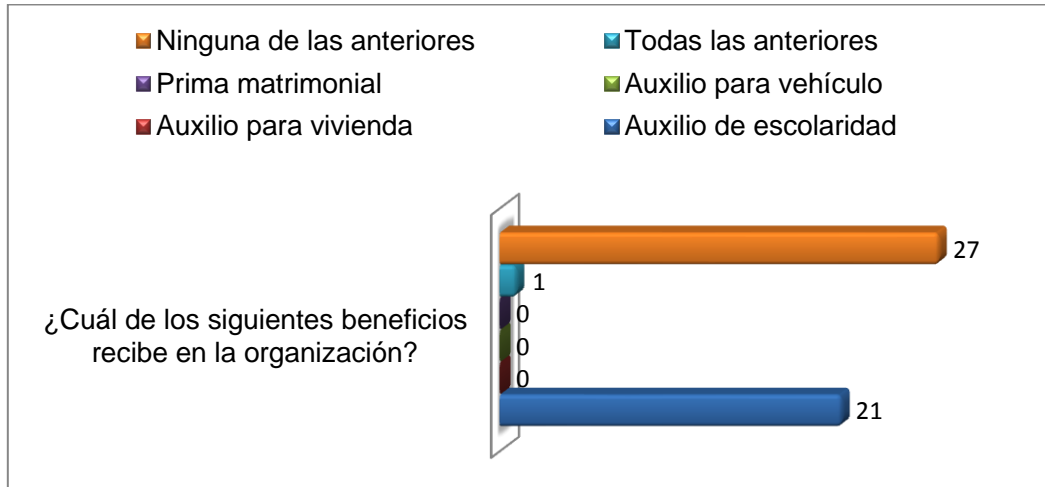
**Gráfico 27. ¿Cuál de las siguientes prestaciones extralegales recibe?**



**Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.**

En cuanto a los beneficios adicionales, se observó que el 55% (27) del personal encuestado manifestaron que no reciben ninguno de los beneficios analizados, y el 42% (21) han recibido solo el beneficio del auxilio de escolaridad (Ver gráfico 28).

**Gráfico 28. ¿Cuál de los siguientes beneficios recibe en la organización?**



**Fuente: elaborado por los autores con base en los resultados.**

En síntesis, después de todo lo analizado anteriormente, se puede decir que:

En la ESE clínica de Maternidad Rafael Calvo de la ciudad de Cartagena, se realizan los debidos procesos de inducción al personal que ingresa, dándole a conocer las condiciones e instrucciones a desempeñar y los elementos de trabajo, al igual que las instalaciones y compañeros y superiores de labor. Y este proceso está a cargo del jefe inmediato y/o el jefe de Recursos Humanos.

Además, se pudo observar, que se realizan planes de capacitaciones, en un promedio aproximado de cada 3 meses y estas son llevadas a cabo por lo general, por el mismo personal de la empresa, proveedores y especialistas externos. Y es considerado un proceso bueno, por el personal de la clínica. Estas capacitaciones, surgen debido a las falencias detectadas gracias a la realización de las evaluaciones de desempeño, las cuales son realizadas al personal de la clínica por el jefe inmediato, en un promedio de cada 6 meses, con el fin de la detección de las necesidades de afianzamiento del personal.

Por otro lado, el talento humano de la clínica, es consciente de la ubicación y la importancia que tiene el cargo y las labores que desempeña en la Clínica, y como sus actividades influyen en el logro de los objetivos de la organización, teniendo en cuenta, que cuentan con los recursos necesarios y apropiados para desarrollar bien sus funciones. Y por último, en cuanto a la compensación y los beneficios que tiene el personal de la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la ciudad de Cartagena, se pudo ver que la mayoría del personal no recibe ningún tipo de beneficios adicionales, y los que sí lo reciben, por lo general esto beneficios y prestaciones extralegales son: el auxilio de escolaridad, prima navideña, prima de antigüedad.

## **1.8. AUDITORIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

El área de Recursos Humanos, como cualquiera de las demás áreas que conforman una organización (Financiera, tecnológica, investigación, mercadeo) debe estar altamente integrada con las funciones y demandas que requiera la organización, de tal forma que permita adaptarse a los cambios originados en el entorno y que el personal sea siempre el idóneo según las necesidades de la empresa. Para tal fin se es necesario de implementar una herramienta de control, que permita verificar que el cumplimiento de los objetivos vaya acorde a lo planeado, es aquí en donde entra a jugar un papel importante la Auditoria de Recursos humanos, como mecanismo efectivo, no sólo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación laboral y lograr posicionar a la organización a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno. La investigación realizada en la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena, se busca analizar cómo se realiza este proceso de auditorías y verificar las fallas que se puedan presentar, para las correcciones pertinentes, dentro de un proceso de mejoramiento continuo.

Este capítulo contiene un aspecto importante del área de talento humano como lo son las auditorias, tanto internas como externas las cuales constituyen la base de las acreditaciones en los sistemas de gestión y normas internacionales. Pues las auditorias son el mecanismo a través del cual se realiza la acreditación a una norma o sistema y por otra parte la salud ocupacional es un aspecto fundamental en normas como la OSHA 18000, la cual es fundamental para la implementación de un sistema de gestión integrado.

**Tabla 13. Aspectos Valorados**

<b>Ítem</b>	<b>Preguntas</b>
1	¿La ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena realiza auditoria a su gestión del talento humano?
2	¿Cuál es el objetivo principal de la realización de las Auditorias?
3	¿A cargo de quien está la realización de la Auditoria?
4	¿Cada cuánto se realiza las Auditorias?
5	¿Participa todo el personal?
6	¿Cuáles de los siguientes aspectos de la Gestión de Talento Humano de la ESE Clínica de Maternidad Rafael calvo, son evaluados:
7	¿Al personal que participara en la Auditoria se le exponen el objetivo de la misma y resalta la importancia de su colaboración en la facilitación de información?
8	¿Qué instrumentos de auditoría son utilizados para realizarlas?

Fuente: elaborado por los autores.

### **1.8.1. Auditoria de Recursos Humanos**

El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa está descentralizado.

Algunos autores han definido la Auditoria de Recursos humanos, como:

Harper y Lynch (1992) definen auditoría de RH como un análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, con el objeto de llegar a una opinión profesional sobre las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos. Además de sugerir acciones y medidas para el mejoramiento de la gestión<sup>49</sup>.

Cantera define como auditoría de recursos humanos: El análisis de la políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de Recursos Humanos de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual, con la misión de elaborar una opinión profesional si sobre las acciones llevadas a cabo en materia de RH, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones efectuadas. Además de sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y desarrollo de la rentabilidad<sup>50</sup>.

Werther y Davis (1992) argumentan que los Departamentos de Personal no pueden partir a la base de que cuanto hacen este bien hecho, estos incurren en errores y ciertas políticas se hacen anacrónicas. Al verificar sus actos, el Departamento de Personal puede detectar problemas antes de que se conviertan en obstáculos serios.<sup>51</sup>

Según Chiavenato, la auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia del programa de desarrollo.

Las auditorías se han convertido en el contexto económico actual, en una herramienta fundamental en cualquier organización, sistema, proceso o área. El concepto mismo supone la inspección y verificación, sin embargo en el área de

---

<sup>49</sup> Harper y Lynch (1992). Manuales de recursos humanos. Madrid, Editora Gaceta de Negocios.

<sup>50</sup> Cantera Herrero, Francisco Javier (1995). Del control externo a la auditoría de Recursos Humanos. En la nueva Gestión de Recursos Humanos. Barcelona. Editora Gestión 2000. P. 369-397

<sup>51</sup> Davis, Keith; Wether, William B. (1991). Administración del personal y recursos humanos (3. Ed.). México. Editorial McGraw- Hill. 395 p.



talento humano va más allá pues procura en muchos casos analizar la eficiencia y eficacia del talento humano para el mejoramiento del servicio.

Una definición la describe como “un procedimiento que tienen por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial toda las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si se cumplen con los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal”.

Con respecto a los objetivos de esta auditoría, Lado (2013), hace una clasificación desde varias perspectivas: legal, de funcionamiento y estratégica. Desde la perspectiva legal concibe la auditoria de recursos humanos desde un planteamiento jurídico, es decir, se verifica que las políticas, practicas, contrataciones, despidos, etc. Se realice de acuerdo a la ley. En cuanto a la perspectiva de funcionamiento, permite comprobar si existe una adecuación entre los objetivos y los procedimientos empleados y si se ha hecho de manera eficiente; y, desde una perspectiva estratégica, la auditoria permite evaluar la adecuación de las políticas y prácticas de recursos humanos en el apoyo a la estrategia general de la organización. Asimismo, este autor plantea que los objetivos de la Auditoria de Recursos Humanos se pueden concentrar en tres aspectos: la evaluación de los métodos de reclutamiento que se utilizan y si son los más adecuados para incorporar a las personas con el perfil requerido y en un tiempo y coste presupuestado. Además, se trata de analizar cómo se realizan los procesos de selección e incorporación<sup>52</sup>. Otros objetivos son:

- Conocimiento de la estructura humana de la empresa, es decir el número de sus componentes y sus características.

---

<sup>52</sup> LADO CAMPELO, Mario. Introducción a la Auditoria Socio laboral. Una perspectiva desde los recursos humanos. Bubok, 2013. Pag 35 - 36

- Registro de las promociones y transferencias de empleados dentro de la organización.
- Administración de salarios y planes de incentivos.
- Estadísticas de accidentes y bajas laborales.
- Índice de rotación de personal y coste del mismo.
- Control de presencia e índice de ausentismo.
- Evaluación de rendimiento (o resultados) y de potencial y las acciones consecuentes con ellas.
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo o cargos existentes en la empresa.

En cumplimiento con todo lo anterior y partiendo de la investigación realizada, se tiene que en la ESE clínica Maternidad Rafael Calvo se llevan a cabo auditorias con base en los objetivos, políticas y normas que posee la clínica y se realizan periódicamente, tanto auditorías internas como externas que procuran evaluar el área de talento humano.

La auditoría de talento humano está enmarcada dentro de la reglamentación colombiana, con el Decreto 1599 de 2005, el cual establece un mecanismo de control interno llamado Modelo Estándar De Control Interno (MECI), la ESE clínica Maternidad Rafael Calvo, regula todos sus departamentos y áreas con base en esta norma. Por ende el área de talento humano y específicamente las auditorias, toman como base la norma MECI.

Las auditorias están encabezadas por la jefe del departamento de talento humano y participan todos los empleados que hacen parte de este departamento. A quienes se les informa con anticipación la realización de la auditoria y se les hace ver la importancia que tienen estas para la organización. Las auditorías internas son fundamentales no solo al momento de diagnosticar el área de talento humano sino además de prepararla para las auditorías externas, las cuales en este caso son realizadas por la Secretaria De Salud Departamental, el Departamento

Administrativo Distrital de Salud (DADIS), la Superintendencia de Salud y la Asociación Colombiana De Hospitales Y Clínicas (ACHC). Estas instituciones evalúan supervisan vigilan e inspeccionan la clínica y en específico cada departamento de esta. En el caso de la Secretaria de Salud Departamental, la superintendencia de salud y el DADIS, están facultados para sancionar o llamar atención en caso los procedimientos no se realicen adecuadamente. Mientras que la ACHC supervisa y asesora para un mejor desempeño institucional y a su vez prepara para las auditorías de las otras instituciones del Estado.

En la ESE clínica Maternidad Rafael calvo se llevan a cabo auditorías internas a al inicio de cada año, la cual sirve como base para establecer las no conformidades o los aspectos a mejorar. A partir de esta auditoría se crea un plan de mejoramiento, el cual a su vez tienen un seguimiento permanente por parte del departamento de control interno. A lo largo del año se realizan auditorías internas en promedio cada cuatro (4) meses. Esto es muestra de un proceso de auditoria sistemático que a pesar de basarse en hechos ya pasados, tiene alcances a futuro, ya que suministra información para la elaboración de programas posteriores y se anticipa a la solución de problemas que se pudiesen presentar.

Por su parte las auditorías externas son programadas por las entidades ya mencionadas de manera independiente de acorde a sus cronogramas, e informan a la clínica la realización estas con dos a tres semanas de anticipación. Estas auditorías son fundamentales pues analizan aspectos esenciales tales como:

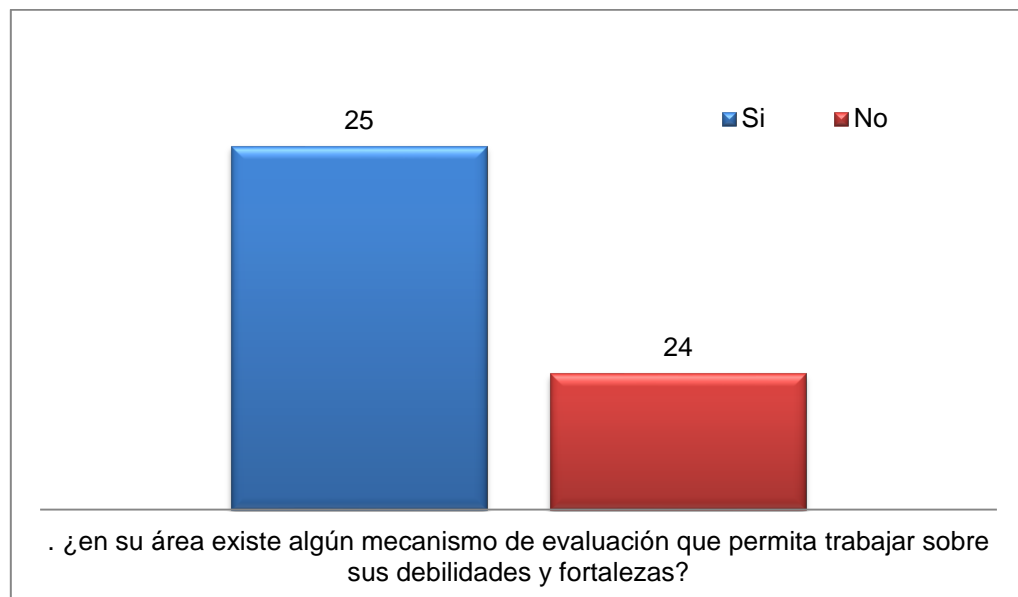
- Hojas de vidas de los funcionarios.
- Verificaciones de títulos.
- Evaluación de los procesos de reclutamiento/ selección.
- Registro de promociones/ traslados.
- Administración de salarios/ incentivos.
- Estadísticas de accidentes/ bajas laborales.
- Índices de rotación de personal.

- Control de presencia e índice de absentismo.
- Evaluación de rendimiento/ potencial.
- Análisis de la descripción de puestos de trabajo.

Para la recolección de evidencias se utilizan la observación directa, la entrevista y el análisis documental. Los mecanismo de recolección de información utilizados han sido implementado por la empresas desde hace muchos años, por lo cual, para el análisis documental, se han empleado estrategias de digitalización de archivos, lo que permite tener un mayor control sobre los documentos a auditar y una mayor organización de estos para cualquier actividad diferente a auditorias.

Dentro de la auditoria de talento humano es fundamental reconocer las fortalezas y debilidades que los empleados identifiquen en su puesto de trabajo y que les permite realizar un análisis personal acerca de su función en dicho cargo, su desempeño y las mejoras que se pueden realizar para mejorar la función de dicho cargo. Se indago entre los empleados de la ESE clínica Maternidad Rafael Calvo si ¿En su área existe algún mecanismo de evaluación que permita trabajar sobre sus debilidades y fortalezas?

**Gráfico 29. Mecanismo De Evaluación Por Áreas.**



Fuente: elaboración de los autores con base en los resultados.

Con respecto a esta pregunta veinticinco (25) personas encuestadas afirmaron que existe mecanismo de evaluación que permite trabajar sobre las debilidades y fortalezas del personal de la ESE clínica de Maternidad Rafael Calvo, y veinticuatro (24) de ellas manifestó que no existen estos mecanismos. El hecho de que el cuarenta y nueve (49) por ciento de los empleados evidencia la falta o poca participación de mecanismos de autoevaluación que garanticen un proceso de retroalimentación de los empleados con el fin de establecer procesos de mejora. Además es necesario conocer la una posición subjetiva de cada empleado con respecto a su posición en la empresa y en el cargo, lo que se convierte en una herramienta de auditoría eficaz para un plan de mejoras.

Herramientas de autoevaluación como la matriz DOFA permiten que en las diferentes áreas se realice una pequeña auditoría. Como afirma Marco Hernando Bonilla en su blog “la matriz DOFA se constituye en un referente primario a tener en cuenta a la hora de planear y ejecutar la auditoría, ya que sus elementos de Amenazas y Debilidades, uno externo y el otro interno, proporcionan el punto de partida de hallazgos críticos, susceptible de evaluar por parte de la auditoría, que una vez contrastado con los otros dos elementos, Oportunidades y Fortalezas generan el equilibrio adecuado para sugerir acciones preventivas y de mejoramiento.<sup>53</sup> Este mecanismo puede ser un elemento fundamental a implementar dentro de la organización, ya que permite realizar un análisis de cada área, análisis que realizara la persona que está en el cargo, y de esta manera poder saber los aspectos que hay que reforzar para cumplir con todos los requisitos dictaminados por las normas y evaluados por las auditorías.

De lo anterior podemos concluir que si bien la clínica permite la participación de los empleados en los procesos de auditoría, y además se prepara para recibirlos, realizando auditorías internas periódicamente, es necesario mantener un proceso constante de revisión y observación de los procesos y áreas, de un modo exhaustivo y mas descentralizado, que se lleve a cabo en cada área y que sea

---

<sup>53</sup> <http://marcontrol.blogspot.com/2013/08/la-dofa-herramienta-analitica-de.html>

realizada por los empleados que interfiere en ella, dando un resultado más adecuado a la realidad que se presenta en cada área, a través de mecanismos como la matriz DOFA y demás herramientas que permitan reconocer las falencias, de tal forma que se puedan corregir y mejorar.

## 1.9. SALUD OCUPACIONAL

La Salud ocupacional, según la OMS (Organización Mundial de la Salud) la define como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo. Para asegurar un buen ambiente laboral, seguro y estable, se desarrollan programas de salud ocupacional, compuestos de una serie de planes que giran en torno a la salud de los empleados. El aspecto de la salud ocupacional se han convertido en muchas empresas, parte del área de talento humano, y aunque es un campo lo suficientemente amplio como para abarcar un departamento completo, es costumbre dejarlos bajo la dirección del área talento humano. La realización de esta investigación en la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena, es de gran importancia, ya que se busca analizar y verificar que toda la población trabajadora este segura y advertida de los posibles accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que puedan generarse como consecuencias de la actividad que realizan en su lugar de trabajo. Se busca el mejoramiento continuo del programa de salud ocupacional actualmente implementado en la Clínica y que sea altamente eficaz, y de esta forma garantizar la satisfacción de las necesidades tanto de los clientes internos como de la comunidad que recibe el servicio.

**Tabla 14. Aspectos Valorados**

Ítems	Preguntas.
1	¿La ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena, cuenta con una política de Salud Ocupacional y seguridad industrial?
2	¿La clínica tiene un área responsable de los aspectos de Salud Ocupacional claramente definida?
3	¿La clínica cuenta con un reglamento interno de Salud y seguridad en

	el trabajo?
4	¿Cuenta la clínica con un panorama de factores de riesgo?
5	¿Qué se hace en caso que se presente un accidente de trabajo en la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de La ciudad de Cartagena?
6	¿Cómo considera el programa de salud Ocupacional implementado en la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena?

Fuente: Elaboración de los autores.

### 1.9.1 Programa De Salud Ocupacional

En el Sistema de Riesgos Profesionales, existe un conjunto de normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, además de mantener la vigilancia para el estricto cumplimiento de la normatividad en Salud Ocupacional. El pilar de esta Legislación es el Decreto Ley 1295 de 1994, cuyos objetivos buscan establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores, fijar las prestaciones de atención en salud y las prestaciones económicas derivadas de las contingencias de los accidentes de trabajo y enfermedad profesional, vigilar el cumplimiento de cada una de las normas de la Legislación en Salud Ocupacional y el esquema de administración de Salud Ocupacional a través de las ARP.

Particularmente, el Decreto 1295 en su Artículo 21 Literal D, obliga a los empleadores a programar, ejecutar y controlar el cumplimiento del programa de Salud Ocupacional en la empresa y su financiación. En el Artículo 22 Literal D, obliga a los trabajadores a cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del programa de Salud Ocupacional de las empresas.

En los últimos años la salud ocupacional se ha convertido en los pilares fundamentales de la administración del personal en cualquier organización. Con la



globalización y la apertura de la economía colombiana a mercados internacionales, la exigencia de la aplicación de normas de salud ocupacional, seguridad industrial, higiene industrial y medicina preventiva, se ha convertido en algo imperante en cualquier empresa. Esto es demostrado por diferentes acreditaciones a normas que vigilan el buen funcionamiento de la salud ocupacional, acreditaciones que muchas veces son requisito para contratar y hacer negocios con otras empresas.

Partiendo de la política de salud ocupacional, hasta llegar al panorama de factores de riesgo, pasando por el comité paritario de salud laboral, charlas ocupacionales y demás aspectos que son fundamentales dentro del área de talento humano ya que procuran garantizar el bienestar del empleado, su salud y seguridad en las labores que realiza. En muchas empresas el área de salud ocupacional es un departamento independiente al de talento humano, y aunque van de la mano, la salud ocupacional ha tomado tanta fuerza que se ha convertido en un área independiente. Sobre todo en las empresas manufactureras, de ingeniería y de la industria petroquímica toman de la salud ocupacional una base indispensable para la elaboración de cualquier trabajo por mínimo que sea.

La política de salud ocupacional es importante, ya que manifiesta el compromiso de la empresa por velar por el funcionamiento del programa y de garantizar seguridad y salud en el trabajo. La ESE Clínica Maternidad Rafael Calvo cuenta con una política y unos objetivos claramente definidos en el programa de salud ocupacional que demuestran el compromiso con este aspecto.

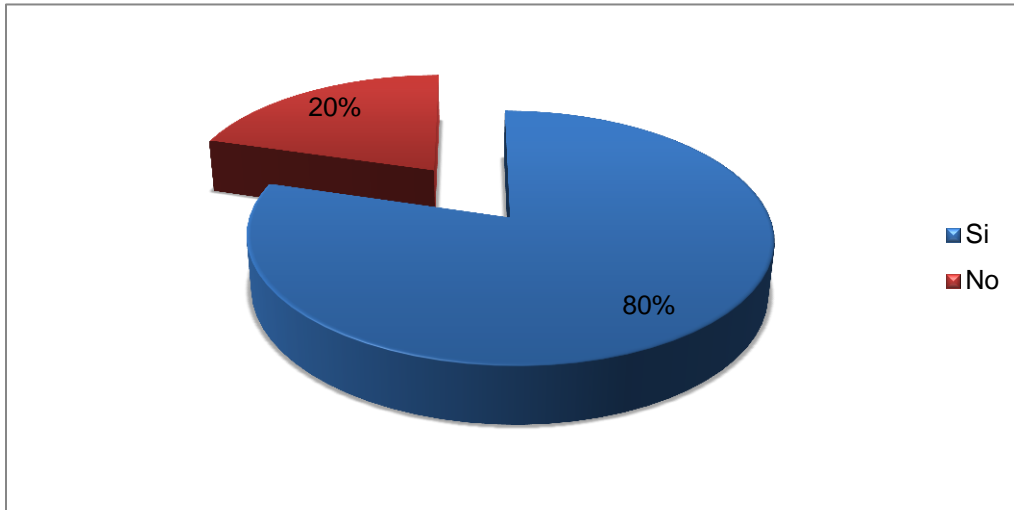
En la ESE clínica Maternidad Rafael Calvo la salud ocupacional está adherida al área de talento humano y es precisamente el jefe de este departamento quien está al cargo de todas las actividades de salud ocupacional. La administradora de riesgos laborales (ARL) viene entonces a jugar un papel fundamental en el programa de salud ocupacional, pues en este caso es quien elabora el panorama

de factores de riesgo, maneja estadísticas de ausentismo, accidentes e incidentes laborales y fichas de bioseguridad.

Existe un reglamento interno que la ARL facilita a la organización el cual adecuado a los principios y políticas de la empresa se amolda y es publicada y comunicada a los empleados. El Comité Paritario de Salud Laboral, el cual es un grupo de trabajadores que en representación del empleador y los trabajadores tienen como función promocionar y vigilar el cumplimiento de las normas y reglamentos de salud ocupacional en la empresa. Este comité se encuentra conformado y se reúne periódicamente para diagnosticar y evaluar los avances en la promoción de la salud ocupacional. Es fundamental la comunicación y participación de todos los empleados en las charlas y conferencias de salud ocupacional por lo cual se le pregunto a todos los empleados:

¿Conocen de algún programa de salud ocupacional aplicado por la empresa? A lo cual, el 80% del personal encuestado, manifiesta que si lo conocen y el 20% no lo conoce (ver gráfico 30), es decir, se debe mejorar y dar a conocer a la totalidad del personal, pues es de vital importancia que cada trabajador este prevenido de los accidentes y enfermedades y cómo actuar en caso de presentarse, logrando así una actividad laboral y un área de trabajo más segura; garantizando así el bienestar de los trabajadores y la comunidad en general.

**Gráfico 30. ¿Conoce usted algún programa de salud ocupacional aplicado por la empresa?**



**Fuente: elaborado por los autores con base en los resultados**

Como conclusión, la clínica presenta falencias en el aspecto de salud ocupacional por cuanto se realizan pocos programas de promoción y prevención para las condiciones agresivas presentes en la empresa, generadores de accidentes de trabajo, tales como manipulación de agujas, residuos, desechos peligrosos y fluidos corporales. Algo que debe ser constante.

Por otra parte deben mejorar en la revisión periódica los indicadores referentes a: accidentes de trabajo, ausentismo, enfermedad común y profesional, ya que a partir de ellos se pueden mejorar las condiciones de trabajo de los empleados.

Por último cabe resaltar que si bien la clínica ha planeado implementar campañas educativas al interior de la empresa, tales como tabaquismo, alcoholismo, enfermedades de transmisión sexual, drogadicción, planificación familiar, vacunación, es fundamental llevarlas a cabo y obtener resultados medibles que permitan evidenciar el trabajo realizado y su impacto a los trabajadores.

#### **1.10. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA ESE CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

El departamento de recursos humanos debe jugar un papel importante en toda organización moderna debido a las ventajas competitivas que exige el tener una organización capacitada y motivada acorde a los objetivos estratégicos. Esta área debe ser de soporte, que apoye a la gerencia y demás áreas como un sistema integrado dirigido todo al mismo fin, mejor desempeño de la organización.

Con base en todo lo analizado anteriormente en cada uno de los procesos llevados a cabo en el área de Recursos Humanos de la E.S.E. Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la ciudad de Cartagena, se pretende realizar una serie de aportes constructivos encaminados a la mejora continua y partiendo de los conocimientos teóricos y lo que proponen algunos autores de la materia, con el fin de contribuir con esta investigación a que los procesos de gestión de talento humano de esta organización, sean lo más eficientes y efectivos y como sistema integrado con las demás áreas, contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización y el cumplimiento de su misión corporativa.

La clínica tiene actualmente en su planta de personal trecientos setenta y cuatro (374) empleados, de los cuales cuarenta y nueve (49) se encuentran vinculados directamente con la clínica y los trecientos veinticinco (325) restantes se dividen en diferentes empresas contratistas y cooperativas que juntos logran trabajar por el buen funcionamiento de la clínica. Estas cooperativas son independientes y autónomas en cuanto a sus procesos de contratación, compensación, y administración del personal en general. Por lo cual no hacen parte del presente estudio ya que los empleados adscritos a estas subcontrataciones no tienen relación directa con el área de talento humano de la clínica, más bien son los

directivos de las mismas quienes tienen contacto con la oficina de Recursos humanos. Teniendo en cuenta esto, se recomienda ante este aspecto:

- Verificar la calidad de las contrataciones por parte de las organizaciones externas.
- Tener una comunicación directa con el personal, independientemente si es directo o subcontratado, para que de este modo, se sienta parte de la organización y contribuya de forma eficiente en la realización de sus actividades.
- Promover la participación de todo el personal en conjunto, como una sola organización, en diferentes actividades de capacitaciones, entretenimiento, pedagógicas, culturales y recreativas, para fomentar la unión y el trabajo en equipo, como una sola organización.

El área de Recursos humanos de cualquier organización, básicamente cumple cuatro (4) funciones:

1. La administración del recurso humano y la planificación administrativa del personal: que lleve las funciones elementales de un departamento de recursos humanos, como lo son: reclutamiento, selección, contratación e inducción, administración de sueldos y salarios, manejo de permisos y control de ausentismos, actividades que son llevadas actualmente por el departamento.
2. Creación y manejo de un sistema de retroalimentación: es un elemento que debe llevarse en recursos humanos y no es más que un método para conocer las expectativas y los niveles de satisfacción del cliente por medio de buzones de sugerencias y quejas.
3. Capacitación y motivación: la capacitación debe llevarse a cabo por personal de Recursos humanos con base en las evaluaciones de desempeño,

cumplimiento de objetivos de los grupos de trabajo y de un sistema de retroalimentación.

4. Búsqueda de soluciones posibles y potenciales en el mejoramiento del servicio.

Para la implementación de mejora de esta área, se propone lo siguiente:

- **Análisis de puestos:** se debe organizar y verificar que cada persona tenga un puesto diferente, separado en cuanto a funciones y con distintos elementos de responsabilidad y jerarquía, se debe asegurar que todos los puestos interactúan y están coordinados con el fin de cumplir sus objetivos. El puesto debe estar descrito con base en descripciones por escrito de lo que el personal hace y como lo desempeña.
- **Inventario de personal:** este es un proceso en el cual se censa la población productiva de la empresa, se evalúan los departamentos y se estima el personal asignado a las áreas correspondientes. es utilizado para conocer el estado de los empleados y su cantidad.
- **Implementación de manuales de procedimiento:** los manuales de procedimiento son instructivos o definiciones detalladas a cerca de las instrucciones de un trabajo o de una tarea.
- **Programa de capacitación y entrenamiento:** Es necesario establecer un programa de capacitación permanente dentro de la organización con el fin de elevar la productividad y la eficiencia. Debe considerarse la motivación como un elemento de suma importancia y que debe analizarse previamente dentro de los programas de capacitación y entrenamiento.
- **Proceso de inducción:** El objetivo de los procesos de inducción es minimizar los problemas que se crean cuando un empleado es nuevo en la empresa.

- **Desarrollo de técnicas de comunicación:** La comunicación es una herramienta de suma importancia en todos los niveles de la organización. Es necesario implementar técnicas de comunicación para transmitir todos los planes y programas que recursos humanos planifique implementar en la empresa.
- **Selección de medios:** Los medios de comunicación que se utilizan deben ir acorde a los niveles jerárquicos que se pretenden alcanzar y en dependencia a lo que se quiera transmitir. El departamento de recursos humanos debe seleccionar el medio de emisión de información masivo para toda la organización con el fin de crear un canal efectivo de comunicación. Se contempla la utilización de afiches y carteles.

Asimismo se puede tener en cuenta en este proceso de mejora continua, un enfoque desde la Gestión de Calidad, como se menciona a continuación:

### **Sistema de Gestión de Calidad**

Basando este modelo de mejora en un sistema de gestión de Calidad, se tiene que el departamento de recursos humanos debe estar enfocado a la mejora de la calidad en todos los departamentos de la empresa. La Norma ISO: 9001-2000, enumera siete principio elementales para poder trabajar en un sistema de Gestión de Calidad en la empresa, que son: enfoque al cliente, liderazgo, participación personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente benéficas con los proveedores<sup>54</sup>.

Tomando como base algunos de estos principios y enfocándolos desde el área de recursos humanos, se tiene que:

---

<sup>54</sup> Norma ISO:9001-2000 (ES), Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos, sección 4.1.b., ISO TC 176/STTG, Copyright Manager, ISO Central Secretariat Switerland.

1. **Principio enfoque al cliente:** Recursos humanos es el encargado de que la empresa encamine sus procedimientos al Cliente. Esto se lograra por medio de la capacitación del personal, con el propósito de mantener el personal habilitado para brindar un servicio en cumplimiento de lo que el cliente demanda. El modelo contempla que:
  - La organización, a través de recursos humanos, se interese por investigar y atender las necesidades del cliente.
  - Debe lograr que cada miembro de la organización, se interese en satisfacer las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes.
  - Establecer objetivos que estén orientados a las necesidades y expectativas de los clientes.
  
2. **Principio Liderazgo:** Recursos humanos, con apoyo de gerencia y de otros departamentos puede establecer criterios para la selección de líderes potenciales, con los que la organización obtendría beneficios tales como: tener personal que conozca los objetivos de la organización, motivado para alcanzar las metas de la organización y que permita establecer sus sugerencias, sintiéndose parte de la organización. Desde el enfoque de liderazgo se debe:
  - Identificar valores y definir reglas de equidad y ética.
  - Establecer objetivos retadores, alcanzables y medibles.
  - Asegurar que lo nuevos líderes tengan conceptos claros de los enfoques a los requisitos del cliente.
  - Alentar, dar confianza y eliminar el temor en los trabajadores, asimismo inspirar y reconocer las contribuciones de los miembros de la organización.
  - Estimular la comunicación entre los diversos niveles de la organización con el fin de minimizar los errores.
  
3. **Principio participación del personal:** el personal debe participar en la creación de elementos que conlleven el mejoramiento del servicio y su ambiente laboral. Para ello Recursos humanos:



- Trabajaré en la concepción de un ambiente laboral donde el personal aspire a otros puestos sin temor de manifestarlo.
- Deberé comunicar permanentemente a los departamentos y a la gerencia, los logros de los objetivos y metas, así como los obstáculos encontrados.
- Establecer planes de capacitación y desarrollo del personal.
- Definir claramente las autoridades, responsabilidades y objetivos de cada puesto.
- Evaluar el desempeño del personal enfocado a los objetivos de cada puesto.
- Concientizar a los grupos de trabajo de las diferentes áreas por medio de capacitaciones, sobre la importancia de su trabajo en relación con el servicio y sobre los objetivos de la organización.

4. **Principio Mejora continua:** la norma ISO 9001- 2000 contempla la mejora continua de la forma siguiente: la mejora continua del desempeño global debería ser un objetivo permanente de ésta. Para la implementación de este principio, Recursos humanos:

- Deberé proporcionar entrenamiento continuo a las personas en metodologías y herramientas para el mejoramiento continuo.
- Crear un ambiente laboral que permita establecer en cada individuo la mejora en su trabajo como un objetivo personal.
- Establecer metas que guíen y mediciones que empujen a la empresa al mejoramiento.
- Reconocer, agradecer y premiar el mejoramiento.

Todo lo anterior ha sido propuesto con base en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y en la Norma ISO 90001-2000<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Norma ISO:9001-2000 (ES), Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos, sección 4.1.b., ISO TC 176/STTG, Copyright Manager, ISO Central Secretariat Switerland.

**PLAN DE MEJORAMIENTO PRESENTADO A LA ESE CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO DE LA CIUDAD  
DE CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

**Tabla 15. Plan de Mejoramiento**

<b>2. Hallazgo</b>	<b>3. Descripción Acción de Mejoramiento</b>	<b>4. Objetivo de acción de Mejoramiento</b>	<b>5. Meta</b>	<b>6. Plazo de ejecución</b>	<b>7. Responsable</b>	<b>8. Observaciones</b>
Los cargos no se modifican independientemente de la situación cambiante del entorno de la organización	Establecer un mecanismo continuo de análisis de cargos, que permita tener en cuenta las modificaciones que los cargos pueda tener por factores internos y externos a la organización.	Desarrollar cargos que sean flexibles a los cambios del entorno interno y externo de la organización y de esta forma ser más competitivos.	Todos los cargos actualmente disponibles en la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo.	2016	Jefe del Área de Recursos Humanos	
El manual de funciones solo es presentado al empleado al momento de su ingreso.	Difundir de manera eficiente el manual de funciones explicando y aclarando las dudas de los empleados, no solo al momento de ingresar a la empresa sino periódicamente.	Lograr que cada uno de los empleados de la Clínica conozca claramente sus funciones, obligaciones y responsabilidades dentro de la organización.	Todos los cargos actualmente disponibles en la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo.	2016	Jefe del Área de Recursos Humanos.	
El proceso de reclutamiento y selección se basa principalmente en la Recomendación del candidato.	Mejorar los mecanismos de reclutamiento y selección, permitiendo que exista una mayor divulgación de las vacantes y que los mecanismos de selección sean variados.	Implementar técnicas de reclutamiento que permitan y garanticen un mayor número de aspirantes escogiendo y seleccionando a los que verdaderamente cumplan con los requerimientos y necesidades de la organización.	Proceso de Reclutamiento y selección de personal de la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo.	2016	Jefe del Área de Recursos Humanos	

4. Hallazgo	5. Descripción Acción de Mejoramiento	6. Objetivo de acción de Mejoramiento	7. Meta	8. Plazo de ejecución	9. Responsable	10. Observaciones
Existe poca políticas de promoción y ascenso del personal de la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo.	El hospital debe reestructurar su política de promoción interna para incentivar a los empleados a través de ascensos que le permitan a este mejorar su posición en la empresa y sus ingresos, esto a su vez hará que los empleados se esfuercen por realizar mejor su trabajo.	Establecer políticas de promoción y ascenso del personal de la Clínica, permitiendo el desarrollo profesional del personal dentro de la organización y mayor satisfacción y compromiso en su labor.	Todos los cargos de la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena.	2016	Jefe del Área de Recursos Humanos.	
No todos los empleados tienen conocimiento de los programas de capacitación desarrollados por la Clínica.	Dar a conocer a todos los empleados las capacitaciones que se encuentran dentro del plan de capacitaciones anual, así como mostrar los mecanismos y los encargados de gestionar y realizar las capacitaciones, con el fin de tomar conciencia de la labor que realiza el área de talento humano.	Capacitar al personal y dar a conocer todos estos programas para que participen activamente.	Todo los empleados de la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la ciudad de Cartagena de Indias D. T. Y C.	2016	Jefe del Área de Recursos Humanos.	
Poca realización de exámenes ocupacionales	La clínica debe realizar exámenes pre-ocupacionales que le	Todo los empleados de la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo	Todo los empleados de la ESE Clínica	2016	Jefe de Salud Ocupacional.	

4. Hallazgo	5. Descripción Acción de Mejoramiento	6. Objetivo de acción de Mejoramiento	7. Meta	8. Plazo de ejecución	9. Responsable	10. Observaciones
	permitan detectar si los empleados traen consigo enfermedades profesionales o generales, que en determinado caso pueden afectar la empresa tanto funcionalmente como económicamente	de la ciudad de Cartagena de Indias D. T. Y C.	de Maternidad . Rafael Calvo			
El programa de inducción es muy monótono y no genera el impacto necesario en el empleado.	Mejorar el programa de inducción, de modo que este sea más dinámico y fácil de mostrar, logrando así una mayor aprehensión de la información.	Crear un programa de inducción dinámico, que le facilite al empleado la captación de la información y la debida implementación de esta en sus labores.	Nuevos procesos de vinculación.	2016	Jefe de Área de Recursos Humanos	
El personal de la Clínica no conoce los beneficios del programa de bienestar laboral	Realizar charlas y campañas que den a conocer los beneficios del programa de bienestar laboral, a todos los empleados, lo cual generara una mayor satisfacción de los trabajadores	Dar a conocer los beneficios que tienen los empleados de la Clínica, para que los disfruten y se sientan satisfechos y motivados con su labor.	Todos los empleados de la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo.	2016	Jefe de Recursos Humanos	
Poco seguimiento y control en la detección de	Establecer mecanismos de análisis de fortalezas y amenazas, desviaciones y	Crear un patrón de seguimiento de irregularidades que	Todos los cargos, departamentos	2016	Jefe de cada área de operación.	

4. Hallazgo	5. Descripción Acción de Mejoramiento	6. Objetivo de acción de Mejoramiento	7. Meta	8. Plazo de ejecución	9. Responsable	10. Observaciones
amenazas, desviaciones en los cargos y departamentos de la organización.	anomalías en los cargos, áreas y departamentos, esto facilitará la toma de acciones correctivas necesarias para tener un buen desempeño en las auditorias y evaluaciones.	permita detectar las anomalías y fallas que se presenten en las actividades diarias de la organización y afecten su desempeño.	y áreas de la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo			
Poca difusión de temas de seguridad y salud ocupacional a los empleados, se centraliza esta información al personal de alto riesgo.	Difundir aspectos de seguridad y salud ocupacional, realizar charlas concernientes a este aspecto de manera periódica, realizar campañas de promoción y prevención de enfermedades profesionales. Participar de manera más activa en la creación del panorama de factores de riesgos, demarcación de áreas y demás aspectos del área de salud ocupacional.	Dinamizar el programa de salud ocupacional, haciendo partícipes a todos los miembros de la organización en su elaboración e implementación, para que todos sean conscientes de los riesgos a los que se exponen y la forma de mitigarlos.	Todo el personal de la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena.	2016	Área de Salud Ocupacional.	

**FUENTE:** elaboración de los autores con base en los resultados

## CONCLUSIONES

De todo lo anteriormente analizado y expuesto en esta investigación realizada al área de Recursos humanos en la E.S.E Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la ciudad de Cartagena, se tiene que:

La permanecía del talento humano en la clínica en estable, ya que las variaciones fundamentales se encuentran en el área asistencia. Sin embargo el tipo de contrato como se ha mencionado influye en la permanecía ya que los cargos de libre nombramiento y remoción, concurso y Prestación de servicios tienden a tener mayor movimiento, puesto que junto con el periodo de duración del gerente el cual se elige mediante un concurso durante un periodo de cuatro años con opción de ser reelegido en una ocasión. En el caso de la ESE clínica Maternidad Rafael Calvo, el gerente cuenta con dos periodos de cuatro años, lo que ha favorecido en la permanecía de muchos cargos.

En cuanto al nivel educativo, el personal de la clínica en su mayoría presenta estudios de educación superior con excepción de los argos de auxiliar de servicios generales y mantenimiento, quienes cursaron hasta el nivel bachiller. Con respecto a la relación nivel educativo y sexo, se muestra que existe poca diferencia entre los niveles educativos y el sexo, sin embargo en el nivel educativo de postgrado las mujeres presentan una leve mayoría debido la diferencia en cuanto a la cantidad de empleados de sexo femenino. Además se puede concluir que las características sociodemográficas de la clínica se encuentran equitativamente distribuidas, tanto en cuanto a género, como a niveles de estudios, por lo que presenta una amplia variedad de cargos y formas de contratación. Lo que permite trabajar con diferentes niveles de profesionales.

El análisis y descripción de cargos en la clínica es realizada de manera eficaz, debido a que llevan a cabo el proceso de una manera estructurada y a través de

un grupo interdisciplinario que garantiza que los cargos creados este de acorde con la necesidad que se tenga. A demás de eso es comunicado a los empleados y estos conocen el manual de funciones. Sin embargo, hace falta ser más eficientes en el proceso debido a que no se actualizan periódicamente los cargos, muchos de los cuales tienen más de 4 años sin ser revisados, por lo tanto es necesario implementar un sistema de revisión que mantenga periódicamente una revisión de los cargos para determinar si es necesario ser rediseñado.

También, se puede decir entonces que la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena, implementa procesos de reclutamiento, proceso del cual tiene conocimiento la mayoría del personal. Asimismo, se pudo observar que la técnica que prima es la Recomendación, la mayoría del personal fue reclutado por medio de esta técnica, y por último con respecto a la satisfacción del personal, considera este proceso bueno, que aún se debe trabajar en ello para un proceso de mejoramiento continuo.

En el proceso de selección, el personal es consciente de las técnicas que la clínica aplica, las cuales son varias, y dependiendo del cargo y de la complejidad de las actividades a desarrollar, se aplican estas. La entrevista preliminar es fundamental y se le aplica a todo el personal, así como los exámenes y pruebas psicológicas. El personal, en su mayoría, considera un proceso bueno, la selección del personal de la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena.

También se encontró que en la ESE clínica de Maternidad Rafael calvo de la ciudad de Cartagena, se realizan los debidos procesos de inducción al personal que ingresa, dándole a conocer las condiciones e instrucciones a desempeñar y los elementos de trabajo, al igual que las instalaciones y compañeros y superiores de labor. Y este proceso está a cargo del jefe inmediato y/o el jefe de Recursos Humanos.

Asimismo, se pudo observar, que se realizan planes de capacitaciones, en un promedio aproximado de cada 3 meses y estas son llevadas a cabo por lo general, por el mismo personal de la empresa, proveedores y especialistas externos. Y es considerado un proceso bueno, por el personal de la clínica. Estas capacitaciones, surgen debido a las falencias detectadas gracias a la realización de las evaluaciones de desempeño, las cuales son realizadas al personal de la clínica por el jefe inmediato, en un promedio de cada 6 meses, con el fin de la detección de las necesidades de afianzamiento del personal.

Por otro lado, el talento humano de la clínica, es consciente de la ubicación y la importancia que tiene el cargo y las labores que desempeña en la Clínica, y como sus actividades influyen en el logro de los objetivos de la organización, teniendo en cuenta, que cuentan con los recursos necesarios y apropiados para desarrollar bien sus funciones. Y por último, en cuanto a la compensación y los beneficios que tiene el personal de la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la ciudad de Cartagena, se pudo ver que la mayoría del personal no recibe ningún tipo de beneficios adicionales, y los que sí lo reciben, por lo general esto beneficios y prestaciones extralegales son: el auxilio de escolaridad, prima navideña, prima de antigüedad.

Las auditorias están encabezadas por la jefe del departamento de talento humano y participan todos los empleados que hacen parte de este departamento. A quienes se les informa con anticipación la realización de la auditoria y se les hace ver la importancia que tienen estas para la organización. Las auditorías internas son fundamentales no solo al momento de diagnosticar el área de talento humano sino además de prepararla para las auditorías externas, las cuales en este caso son realizadas por la Secretaria De Salud Departamental, el Departamento Administrativo Distrital de Salud (DADIS), la Superintendencia de Salud y la Asociación Colombiana De Hospitales Y Clínicas (ACHC).



En la ESE clínica Maternidad Rafael Calvo la salud ocupacional está adherida al área de talento humano y es precisamente el jefe de este departamento quien está al cargo de todas las actividades de salud ocupacional. La administradora de riesgos laborales (ARL) viene entonces a jugar un papel fundamental en el programa de salud ocupacional, pues en este caso es quien elabora el panorama de factores de riesgo, maneja estadísticas de ausentismo, accidentes e incidentes laborales y fichas de bioseguridad.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE GUTH, Alfredo. Reclutamiento, Selección e integración de recursos humanos. Trillas, México, 1994

BESSEYRE, C. H. Gestión estratégica de los Recursos Humanos. Madrid: Deusto, 1992, p. 125

BOHLANDER George y SNELL Scott. *Administración de recursos humanos* 14ª Edición. Cengage Learning Editores S.A. 2007. P. 5

CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*. Cuad. Adm.[online]. 2006, vol.19, n.31 [cited 2013-09-02], pp. 9- 55

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. México. McGraw- Hill. 2002. P 149.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 9º Edición. McGraw-Hill. México, 2009.

CANTERA HERRERO, Francisco Javier (1995). Del control externo a la auditoría de Recursos Humanos. En la nueva Gestión de Recursos Humanos. Barcelona. Editora Gestión 2000.

DARÍO HURTADO. *Principios de Administración*. Instituto Tecnológico Metropolitano, Medellín, 2008, p. 86

DIAZ, Maiky. *La Gestión del potencial Humano en las organizaciones una propuesta metodológica desde la Psicología*, Tesis en opción al grado de Doctora

en ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana. Ciudad de la Habana, 2004.

Davis, Keith; Wether, William B. (1991). Administración del personal y recursos humanos (3. Ed.). México. Editorial McGraw- Hill.

FAYOL Henry. *Administración Industrial y General*, Editorial Ateneo, Buenos Aires. 1979

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S012035922006000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012035922006000100002&lng=en&nrm=iso)>. ISSN 0120-3592

<http://www.maternidadrafaelcalvo.gov.co/>

<http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1997/c-154-97.htm>

<http://marcontrol.blogspot.com/2013/08/la-dofa-herramienta-analitica-de.html>

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Análisis Y Descripción De Puestos De Trabajo: Teoría, métodos y ejercicios. Díaz de Santos S.A. 1995.

GARCÍA, S. & DOLAN, S. *La Dirección por Valores: El cambio más allá de la DPO*. Madrid: McGraw – Hill, 1997, p. 92.

GARCIA NOYA, María y HIERRO D., Enrique. Selección de Personal: Sistema Integrado. 2 Ed. Esic Editorial. España, 2001.

GUERRERO LOZANO, Bernardo. Evaluación del Desempeño Más allá del ritual. Edición. Abril Junio de 1996.

Harper y Lynch (1992). Manuales de recursos humanos. Madrid, Editora Gaceta de Negocios.

HARRINGTON, H. J. *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. Bogotá: McGraw - Hill Interamericana, 1997, p. 63.

HOROVITZ, J. *La Calidad del Servicio*. Bogotá: McGraw Hill, 1996, p. 26-27.

JIMÉNEZ CARVAJAL, Abelardo. *Organizaciones eficientes: Dirección y Trabajo*. Bogotá: Norma, 2003, p. 108.

KOONZ Harold, O`DONELL Cyril Y WEIHRICH Heinz. *Administración*, Octava Edición. McGraw-Hill, 1985. P 32.

LADO CAMPELO, Mario. Introducción a la Auditoria Socio laboral. Una perspectiva desde los recursos humanos. Bubok, 2013. Pag 35 - 36

MARÍN IDÁRRAGA, D. (2006). *El sujeto humano en la administración: una mirada crítica*. En. Cuaderno de Administración Vol. 19, No 32 (2006), [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/4308/326](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/4308/326)  
4 (vi: 02 de septiembre de 2013)

MONDY, R Wayne y NOE, Robert M. *Administración de recursos humanos*, Pearson Educación, México 2005. P. 4

Norma ISO:9001-2000 (ES), Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos, sección 4.1.b., ISO TC 176/STTG, Copyrigh Manager, ISO Central Secretariat Switerland.

Procesos de Inducción y Entrenamiento, Un enfoque global para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad.

QUINTANILLA, I. Recursos Humanos y Marketing Interno. Madrid: Edición Pirámide, 1993, p. 56-60.

RAMIREZ CARDONA, Carlos. *Fundamentos de Administración*. Tercera Edición Bogotá, Ecoe Ediciones, 2009

ROBBINS, STEPHEN Y MARY COULTER. *Administración*, Décima Edición, Pearson Educación, México, 2010

SALDARRIAGA RIOS, JUAN GUILLERMO. *Gestión humana: tendencias y perspectivas*. estud.gerenc. [online]. 2008, vol.24, n.107, pp. 137-159. ISSN 0123-5923.

SENGE, P. *La quinta disciplina*. Buenos Aires. Argentina: Granica, 1992, p. 76.

STEPHEN P. ROBBINS, DAVID A. DE CENZO. *Fundamentos De Administración: Conceptos Esenciales Y Aplicaciones*, 3° Ed. Pearson Educación, México, 2002, p. 208.

STEPHEN P. ROBBINS. *Administración*, 8° Ed. Pearson Educación, México, 2005, p.39.

SUAREZ, Camilo y HERNANDEZ Mercedes, *Estudio de Caracterización del Área de Gestión del Talento Humano en Colombia* del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), 2004.

TAYLOR Frederick W. *Principios de Administración Científica*, 1911

VILLALBA C., Cristina. *El recurso humano en el Ecuador: Eje fundamental del desarrollo de las organizaciones*. Quito. IAEN. 2001. 115 p. Maestría en seguridad y desarrollo con mención en gestión pública y gerencia empresarial.

VROOM, V. H. El nuevo liderazgo. Dirección de la Participación en las Organizaciones. Madrid: Díaz de Santos, 1990, p. 54.

WAYNE, R and NOE, Robert. Administración de Recursos Humanos. PRENTICE HALL, INC. 2005.

WERTHER, W. y DAVIS, Keith. Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill, 2000.

# **ANEXOS**

## ANEXO A. CUESTIONARIO ANALISIS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA ESE CLINICA MATERNIDAD RAFAEL CALVO

La presente encuesta tiene por objetivo identificar los principales aspectos de los procesos de la gestión de Talento Humano, en la ESE Clínica Maternidad Rafael Calvo, con fines académicos. Lea atentamente cada una de las preguntas, revise todas las opciones, y elija la alternativa que más lo (a) identifique.

1. Nombre \_\_\_\_\_ del cargo: \_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Género:
  - a. Masculino
  - b. Femenino
4. Tiempo de servicio en la Clínica:
  - a. 1- 6 meses
  - b. 1 -2 años
  - c. 3- 4 años
  - d. más de 5 años
5. Nivel Educativo
  - a. Bachiller
  - b. Técnico
  - c. Tecnólogo
  - d. Universitario
  - e. Postgrado

### Reclutamiento y selección de personal

6. Conoce usted si la empresa implementa procesos de reclutamiento de personal?
  - a. Si
  - b. No
- 7.Cuál de las siguientes fuentes implemento para su ingreso a la organización?
  - a. Recomendación

- b. Anuncios o clasificados
  - c. Bolsa de empleo
  - d. Convenios con entidades educativas
  - e. Contacto con otra empresa
  - f. Concurso o convocatorias
  - g. Practicas
8. ¿Qué opinión le merece el proceso de reclutamiento de la empresa?
    - a. Excelente
    - b. Bueno
    - c. Regular
    - d. Malo
  9. ¿La empresa aplica técnicas de selección de personal?
    - a. Si
    - b. No
  10. ¿Cuál de las siguientes técnicas de selección de personal se aplicaron para su vinculación en la empresa?
    - a. Entrevista preliminar
    - b. Prueba de conocimiento
    - c. Prueba psicológica
    - d. Técnicas de simulación
    - e. Exámenes médicos
    - f. Todas las anteriores
  11. El tiempo entre su postulación al cargo y su contratación fue de:
    - a. Entre 1 – 8 días
    - b. Entre 9 – 15 días
    - c. Entre 16 – 21 días
    - d. Entre 22 – 30 días
  12. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la empresa?
    - a. 1
    - b. 2
    - c. 3



- d. Más de 3
- 13. Considera usted el proceso de selección de la organización es:
  - a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo

### Capacitación e inducción.

- 14. ¿Antes de iniciar sus labores recibió alguna charla sobre la empresa y las funciones de su cargo?
  - a. Si
  - b. No
- 15. ¿Se le explicaron claramente las condiciones de trabajo, salario, y otros beneficios, horas de trabajo?
  - a. Si
  - b. No
- 16. Se le dio a conocer las instalaciones y las áreas de la empresa, indicándole las herramientas de trabajo?
  - a. Si
  - b. No
- 17. ¿Se le realizó la presentación a sus supervisores inmediatos y a sus compañeros de trabajo?
  - a. Si
  - b. No
- 18. ¿Quién le realizó la inducción?
  - a. Jefe inmediato
  - b. Compañero de trabajo
  - c. La persona que ocupaba el cargo
  - d. Jefe de Recursos humanos
- 19. El proceso de inducción se realizó a través de:
  - a. Seminarios
  - b. Talleres
  - c. Entrenamiento y documentos de estudio
  - d. Documentos para estudio

- 20. ¿Cuál fue la duración de su proceso de inducción?
  - a. Entre 1 y 2 semanas
  - b. Entre 2 y 3 semanas
  - c. Entre 3 y 4 semanas
  - e. Más de 4 semanas
- 21. ¿Qué concepto le merece la fase de inducción que se realiza?
  - a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
- 22. ¿Cuenta la organización con un sistema permanente de capacitación?
  - a. Si
  - b. No
  - c. No sabe

Si su respuesta fue No, por favor pase al interrogante 27.

- 23. ¿Usted ha participado en algunos de esos procesos de capacitación?
  - a. Si
  - b. No
- 24. Cada cuanto le realizan capacitaciones en la organización?
  - a. Cada 3 meses
  - b. Cada 6 meses
  - c. Cada 12 meses
  - d. Más de 12 meses
- 25. ¿Quiénes realizan las capacitaciones?
  - a. Personal de la empresa
  - b. Empresas asociadas
  - c. Especialistas externos
  - d. Proveedores
- 26. Para usted el proceso de capacitación de la empresa es:
  - a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo

27. ¿Conoce usted si la empresa realiza evaluaciones de su desempeño?
- Si
  - No
28. ¿En su área existe algún mecanismo de evaluación que permita trabajar sobre sus debilidades y fortalezas?
- Si
  - No
29. ¿Quién evalúa su desempeño laboral?
- El jefe inmediato.
  - Una Comisión Evaluadora.
  - Un empleado.
30. Cada cuanto se realizan las evaluaciones de desempeño?
- Cada 3 meses.
  - Cada 6 meses
  - Cada 12 meses
  - No sabe.
31. ¿Conoce la ubicación e importancia de su cargo dentro de la organización?
- Si
  - No
32. Además de las funciones de su cargo realiza otras que considera no son de acuerdo a su cargo?
- Si
  - No
33. ¿Cree usted que los recursos otorgados en su departamento son los adecuados y necesarios para ejercer una labor eficiente y eficaz?
- Si
  - No
34. ¿Conoce el manual de funciones de su cargo?
- Si
  - No
- 35.Cuál es su grado de satisfacción con respecto a las labores que realiza?

- Totalmente insatisfecho
- Insatisfecho
- Indiferente
- Satisfecho
- Totalmente satisfecho

### Promoción del personal

36. Existen políticas de posiciones y/o ascenso?
- Si
  - No
37. ¿Ha sido ascendido en la organización?
- Si
  - No
38. ¿Cómo califica el proceso de promociones o ascenso de la organización?
- Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
39. ¿Considera usted que la empresa ha contribuido con su desarrollo profesional y laboral?
- Si
  - No

### Compensación y bienestar

40. Además del sueldo básico recibe usted algún tipo de beneficio adicional?
- Si
  - No
41. Considera usted que su sueldo va de acuerdo a su cargo?
- Si
  - No
42. Cuál de las siguientes prestaciones extralegales recibe:
- Prima por antigüedad
  - Prima navideña
  - Prima de vacaciones
  - Primas adicionales en junio
  - Todas las anteriores

- 43.** Cuál de los siguientes beneficios recibe en la organización:
- a. Auxilio de escolaridad
  - b. Auxilio para vivienda
  - c. Auxilio para vehículos
  - d. Prima matrimonial

- e. Ninguno
- 44.** ¿Conoce usted algún programa de salud ocupacional aplicado por la empresa?
- a. Si
  - b. No

## **ANEXO B. FORMATO DE ENTREVISTA**

Entrevista realizada a la jefe de Gestión Humana de la ESE Clínica Maternidad Rafael Calvo, doctora Giovanna Torres, con el fin de identificar los principales aspectos de los procesos de la gestión de Talento Humano, en dicha clínica, con fines académicos

### **ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y BIENESTAR**

#### **1. ¿Cómo es el proceso de creación de un cargo?**

R/ para el proceso de creación del cargo se mira de acuerdo a la necesidad del servicio y de acuerdo a la estructura organizacional de empresa social de Estado, la ESE tiene una dinámica en la cual tienen una junta directiva que sigue los lineamientos institucionales y toman las decisiones de acuerdo a estos lineamientos. Se mira las necesidades de servicio que tienen que ver con la orden misional de la institución y el soporte y apoyo administrativo (financiera, contable y ejecución funcional y parte contractual).

#### **2. ¿Quiénes intervienen en la descripción de los cargos?**

R/ el comité técnico que está conformado por el subgerente científico, subgerencia administrativa, control interno, calidad y recursos humano, allí desde cada punto de vista se establecen las bases a nivel normativo que debemos cumplir y en conjunto este comité establece cuáles son esos criterios y de acuerdo a la función pública se establecen los prerrequisitos o el perfil que debe cumplir la persona para acceder al cargo. Una vez establecida las bases nosotros presentamos este proyecto ante la junta directiva quien es quien aprueba mediante un acuerdo para dar ejecución al manual de funciones.

**3. ¿Quiénes realizan el manual de funciones y con base en qué?**

R// fue realizado por la junta directiva al momento de crear la empresa, regidos por la legislación laboral, el ministerio de salud y de protección social, se establece entonces el manual de funciones y competencias que es donde se describe en que va a consistir la realización del cargo y los requisitos mínimos esta legislación es el decreto 2400 de 1978, ley 99 de 1993, artículo 63 de la ley 1429 de 2010 y el artículo 103 de la ley 1438.

Además en cuando es modificado, se hace a través del comité técnico y la junta directiva.

Estos decretos son una carta de navegación que dice cuando debe ganar el empleado, y de más requisitos, y nosotros de acuerdo al presupuesto y al estado financiero de la institución establecemos los salarios y todo lo que establece el departamento de función pública.

**4. ¿Quién realiza el programa de bienestar social?**

R/ Es realizada por la alta gerencia, por el comité del cual hace parte el gerente la subgerencia administrativa, control interno, recursos humanos y representantes de los trabajadores.

El programa incluye incentivos, estímulos, auxilio educativos, medicina del trabajo, manejamos la parte recreativa, deportiva y tenemos una parte de formación y capacitación continuada.

En este momento estamos en un proceso de transición, y ya que la planta de empleados se está ampliando, y se debe hacer una asamblea donde se aumente la participación de los empleados que es el 10 % del total de empleados.

Los fondos del programa de bienestar se genera a través de un recursos que asigna el hospital que es el 6% de la nomina mensual.

Es regulado por el decreto 1567 del año 1998 que obliga a todas las instituciones públicas de proteger y tener una forma de que el empleado tenga un espacio lúdico recreativo y que le ayude a desarrollar sus competencias.

## **PROCESO DE AUDITORIAS:**

**5. ¿La Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena realiza auditoria a su gestión del talento humano?**

R/ nosotros tenemos toda la reglamentación de control interno basado en las normas MECI y establecemos a comienzo de año una auditoria interna y en esa auditoria obviamente van a generarnos situaciones donde hay muchas cosas para mejorar, entonces establecemos un plan de mejoramiento y de acuerdo a las no conformidades, y se nos hacen evaluaciones permanente. Por otra parte se reciben auditorias eternas por los entes territoriales.

**6. ¿Cuál es el objetivo principal de la realización de las Auditorias?**

R/ El objetivo principal en el caso de las auditorías internas es establecer un plan de mejora.

**7. ¿A cargo de quien está la realización de la Auditoria?**

R/ El departamento de control interno para el caso de las auditorías internas. Por otro lado las auditorías externas son realizadas por la secretaría de salud departamental, departamento administrativo de salud distrital (DADIS), la superintendencia de salud y la asociación colombiana de hospitales y clínicas.

**8. ¿cada cuánto se realiza las Auditorias?**

R/ Están en un periodo cada 3 a 6 meses dependiendo de la área.

**9. ¿Participa todo el personal?**

R/ Si, Participa todo el departamento.

**10. ¿Cuáles aspectos de la Gestión de Talento Humano de la Clínica de Maternidad Rafael calvo, son evaluados:**

Se hacen auditorias a las hojas de vida, a los procesos de selección, así mismo la parte de salud ocupacional y seguridad del trabajo

**11. ¿Al personal que participara en la Auditoria se le exponen el objetivo de la misma y resalta la importancia de su colaboración en la facilitación de información?**

R/ si es informada con anticipación de la realización de la auditoria y se le resalta su participación y colaboración en el proceso.

**12. ¿Qué instrumentos de auditoría son utilizados para realizarlas?**

R/ Lista de chequeo, a través de recolección de documentación física y a través de la observación.

**SALUD OCUPACIONAL:**

**13. ¿La Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena, cuenta con una política de Salud Ocupacional y seguridad industrial?**

R/ si cuenta con la política y están establecidas en el programa de salud ocupacional

**14. ¿La clínica tiene un área responsable de los aspectos de Salud Ocupacional claramente definida?**

R/ si es responsabilidad del departamento de Talento humano en compañía con la ARL. la responsabilidad de salud ocupacional esta a cargo de la jefe de talento humano pero cuento con una persona encargada del segmento.

**15. ¿La clínica cuenta con un reglamento interno de Salud y seguridad en el trabajo?**

R/ Si existe y esta publicado

**16. ¿cuenta la clínica con un panorama de factores de riesgo?**

R/ Nosotros tenemos el panorama de riesgo y el mapa de evacuación en todas las áreas de la clínica, que cambia cada dos años ya que es un desgaste hacerlo de manera anual y fue sugerido

**17. ¿Cómo considera el programa de salud Ocupacional implementado en la Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena?**

R/ a pesar de ser una institución de salud estamos en categoría 6 y no somos de muy alto riesgo pero sin embargo manejamos un riesgo latente y es el riesgo biológico, pero nosotros en cuanto al manejo de normas de bioseguridad hacemos capacitaciones y exigimos que cumplan con normas de salud ocupacional. Estamos en el proceso de impactar y sensibilizar a los empleados a todo lo que tienen que ver con el auto cuidado.