

**CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN
LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE DE LA CIUDAD DE
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

LINA ANDREA MERCADO CHAVARRIAGA

MAYRA ALEJANDRA MORENO MARTINEZ

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. Y C.**

2013

**CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN
LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE DE LA CIUDAD DE
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

LINA ANDREA MERCADO CHAVARRIAGA

MAYRA ALEJANDRA MORENO MARTINEZ

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

Asesor

ADOLFREDO PEÑA CARRILLO

Profesor Titular

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. Y C.**

2013

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, 12 de agosto de 2013

PREFACIO

EL SUEÑO ANHELADO

Repentinamente floreces en el remolino de ideas que atraviesan mi cabeza y en los latidos del corazón, que añoran angustiosamente tu presencia, te resbalas en ilusorios pensamientos, en fugaces momentos que se eclipsan en mi mente y que quisiera que estuvieran eternamente.

¿¿¿Será que eres absoluta??? ¿¿¿ Será que nunca te podemos alcanzar, que llegas y después te vas???

En los momentos que te siento eres un susurro que acompañado con la suave sonrisa que se posa en mis labios, haces momentos difíciles e imposibles de olvidar.

Como esas montañas y cerros a veces rocosos y empedrados que atravesamos, debemos cruzar para llegar a donde estás aunque muchas lágrimas podamos derramar. En lo impredecible, en lo indescriptible, en los momentos efímeros estas; pero de un momento a otro te vas, ¿Por qué no eres eterna? ¿Por qué no eres inmortal? A veces eres injusta sin embargo me embeleso al saber que se puede a ti llegar.

Buscando seguiré por ese camino que me conduce a ti, aunque tropiece por senderos de fantasías e ilusiones. Mientras corto nubes, vacío el mar y enciendo estrellas que no paren de brillar....

Mi sueño anhelado por siempre y para siempre, que no depende de nadie más, solo yo te puedo conquistar: "FELICIDAD".

Lina Mercado

DEDICATORIA

A Dios, por darnos la vida, la sabiduría y la perseverancia para alcanzar nuestras metas y colmarnos de fortaleza para afrontar todos los obstáculos que se nos presentan en el camino.

A nuestros familiares, que con su amor y apoyo nos han hecho las mujeres que somos en el día de hoy, por estar siempre a nuestro lado brindándonos su ayuda incondicional.

A la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe, especialmente al Jefe de Talento Humano, el Sr. Yohasta Javier Pinzón Beltrán, por brindarnos toda la información necesaria para elaborar éste proyecto de grado para y por el mejoramiento del Hospital.

A nuestros profesores, por acompañarnos en todo el transcurso de nuestra carrera profesional, sus consejos, enseñanzas y conocimientos nos convierten en grandes profesionales. En especial a nuestro asesor de tesis Adolfo Peña Carrillo, por todo su acompañamiento durante éste proceso.

A nuestros amigos y compañeros por estar siempre a nuestro lado y por brindarnos una sonrisa siempre que la necesitamos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por llenarme de bendiciones, darme la valentía necesaria para asumir los retos de la vida y alcanzar las metas propuestas. Por guiar mí camino y hacerme una mujer íntegra de acuerdo a su palabra.

A mi madre Lina María Chavarriaga y a mi abuela Marina Castillo; que con sus ejemplos, han hecho a la mujer y a la profesional que soy hoy, su dedicación y amor llenan mi vida de felicidad permitiendo que todos mis sueños se hagan realidad, sin su apoyo nada sería igual, lo son todo para mí.

A todos mis familiares en general, por su gran afecto, por sus palabras alentadoras y por depositar siempre la confianza en mí.

A mis profesores que gracias a sus conocimientos impartidos he crecido profesional y personalmente, en especial, a mi asesor de tesis Adolfo Peña Carrillo por brindarme su ayuda cada vez que lo requerí.

A mi amiga Mayra Moreno que desde primer semestre fue mi compañera, mi amiga y se convirtió en una hermana, las dos hacemos un excelente equipo, nuestra perseverancia y esfuerzo se ve reflejado. Gracias por enseñarme el verdadero significado de la palabra amistad. A todos mis amigos y compañeros que con cada palabra, cada acto llenan mis días de alegría.

A la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe por su tiempo, dedicación y colaboración para la puesta en marcha de este proyecto investigativo. En especial, al Jefe de Talento Humano, el Dr. Yohasta Pinzón por su importante colaboración y guía durante todo el proceso.

A todos mil y mil gracias!!! Con mucho afecto y cariño,

Lina Mercado.

En la vida hay muchas personas que dejan huella, dejando una marca particular en mi camino, aquellas que en el pasado me ayudaron a crecer, en el presente me recuerdan la importancia de aprender y me incentivan a mirar hacia el futuro, a seguir mis sueños, a no dejarme vencer.

Agradezco a Dios por mostrarme el camino, por su amor infinito y bendiciones recibidas. A mi familia, mis padres Juan José y Marily, mis hermanos Adrian y Juan David, que me brindaron siempre su apoyo incondicional, gracias por los consejos que me ofrecieron y su motivación constante. A mis abuelas Julieta y Orfilia. A aquellos que se encuentran en el cielo, mis abuelos Francisco y León, sé que desde arriba me apoyan, a mi tío Álvaro y en especial a su esposa Yoledis y a todos los familiares que de una u otra forma me ayudaron a perseguir mis sueños.

A la hermanita que me dio la vida Lina Mercado, mi compañera, que aunque no compartimos lazos sanguíneos, la amistad que nos une es tan fuerte como ellos, a la Sra. Marina y la Sra. Lina por siempre estar allí.

Al profesor Adolfo Peña por ayudarnos a hacer esta tesis bajo su dirección y constante soporte en cada paso. Al Doctor Yohasta Pinzón, Director de Talento Humano, por su invaluable colaboración en este proyecto. A la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe por abrirnos las puertas de su organización y permitirnos realizar nuestra Tesis en sus instalaciones. A todos ellos y a muchas más personas les deseo agradecer este paso que he dado en mi vida.

Sinceramente muchas gracias.

Mayra Moreno.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	18
INTRODUCCIÓN	19
0. ANTEPROYECTO	21
0.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	21
0.1.1. Planteamiento del Problema	21
0.1.2. Formulación del Problema	24
0.2. OBJETIVOS	24
0.2.1. Objetivo General	24
0.2.1.1. Objetivos Específicos	24
0.3. JUSTIFICACIÓN	25
0.4. MARCO REFERENCIAL	26
0.4.1. Antecedentes	26
0.4.2. Marco Teórico	28
0.4.2.1. Historia del Talento Humano	29
0.4.2.2. Gestión del Talento Humano	32
0.4.2.2.1. Modelos de Gestión de Talento Humano	33
0.4.2.3. Planeación del Talento Humano	35
0.4.2.3.1. Modelos de Planeación del Talento Humano	40
0.4.2.3.1.1. Modelo de Heneman y Seltzer	40
0.4.2.3.1.2. Modelo de Kingstrom	40
0.4.2.3.1.3. El modelo de Haire	41
0.4.2.3.1.4. El modelo de Sikula	41
0.4.2.4. Proceso de vinculación o incorporación del personal	42
0.4.2.4.1. Reclutamiento y Selección de personal	42

	Pág.
0.4.2.4.2. Contratación de personal	45
0.4.2.4.2.1. Contrato	46
0.4.2.4.2.1.1. Requisitos para que exista un contrato	46
0.4.2.4.2.1.2. Tipos de contrato	47
0.4.2.5. Inducción de personal	49
0.4.2.5.1. Propósitos de la inducción del personal	49
0.4.2.5.2. Planeación del proceso de inducción	50
0.4.2.5.3. Proceso de inducción del personal	51
0.4.3. Marco Conceptual	52
0.4.4. Marco Legal	57
0.5. DISEÑO METODOLÓGICO	59
0.5.1. Estrategia Metodológica	59
0.5.1.1. Tipo de investigación	62
0.5.1.2. Espacio	64
0.5.1.3. Tiempo	64
0.5.1.4. Población y muestra	64
0.5.1.4.1. Definición de la población objeto de estudio	66
0.5.1.5. Definición de variables de identificación y de clasificación	67
0.5.1.6. Diseño de instrumentos de recolección de información	67
0.5.1.7. Diseño del procesamiento de los datos	68
0.5.1.8. Diseño del trabajo de campo	68
0.5.1.9. Recolección de datos	69
0.5.1.10. Digitación, depuración y procesamiento de los datos	69
0.5.1.11. Introducción a los análisis de los resultados	70
0.6. ADMINISTRACIÓN DEL ANTEPROYECTO	71
0.6.1. Cronograma	71
0.6.2. Presupuesto	73

	Pág.
1. ANÁLISIS DE RESULTADOS	74
1.1. ASPECTOS SOCIODEMOGRAFICOS	75
1.1.1. Edad promedio según carácter del cargo y según género	76
1.1.2. Edad promedio según el tipo de contratación	77
1.1.3. Personal según carácter del cargo	78
1.1.4. Personal según el tipo de contratación	79
1.1.5. Personal según género	79
1.2. CARACTERIZACIÓN DE LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE	80
1.2.1. Historia de la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe	81
1.2.2. Misión	83
1.2.3. Visión	83
1.2.4. Estructura Orgánica	84
1.2.5. Principios corporativos	85
1.2.6. Líneas de servicio	86
1.3. PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE	87
1.3.1. Conclusiones de la variable Planeación de Talento Humano	103
1.4. VINCULACIÓN O INCORPORACIÓN DEL PERSONAL EN LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	108
1.4.1. Conclusiones de la variable Vinculación de personal	122
1.5. INDUCCIÓN SEGÚN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE	127
1.5.1. Conclusiones de la variable Inducción de personal	139
CONCLUSIONES	143
RECOMENDACIONES	146
BIBLIOGRAFÍA	149

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Teorías de la Gestión del Talento Humano	32
Tabla 2. Modelos de Gestión de Talento Humano	33
Tabla 3. Técnicas de selección de personal.	44
Tabla 4. Tipos de Introducción en el proceso de inducción de personal	52
Tabla 5. Tipo y ubicación de la información e instrumentos	62
Tabla 6. Variables de identificación y clasificación	67
Tabla 7. Cronograma de actividades	71
Tabla 8. Presupuesto Proyecto de Grado	73
Tabla 9. Escalas de Valoración	75
Tabla 10. Edad promedio según carácter del cargo y según género	76
Tabla 11. Edad promedio según el tipo de contratación	77
Tabla 12. Ítems de la variable Planeación del Talento Humano	87
Tabla 13. Resultados del ítem 1 al 4 de la variable planeación del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe	104
Tabla 14. Resultados del ítem 5 al 7 de la variable planeación del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe	105
Tabla 15. Resultados del ítem 8 al 10 de la variable planeación del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe	106
Tabla 16. Resultados del ítem 11 y 12 de la variable planeación del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe	107

	Pág.
Tabla 17. Ítems de la variable Vinculación del Talento Humano	108
Tabla 18. Resultados ítem del 13 al 15 de la variable selección o vinculación del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe	123
Tabla 19. Resultados ítems 16 al 19 de la variable selección o vinculación del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe	124
Tabla 20. Resultados ítems 20 al 22 de la variable selección o vinculación del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe	125
Tabla 21. Resultados ítems 23 y 24 de la variable selección o vinculación del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe	126
Tabla 22. Ítems de la variable Inducción del Talento Humano	127
Tabla 23. Resultados ítems 25 al 27 de la variable proceso de Inducción del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe	140
Tabla 24. Resultados ítems 28 al 31 de la variable proceso de Inducción del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe	141
Tabla 25. Resultados ítems 32 al 35 de la variable proceso de Inducción del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe.	142

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de GRH	35
Figura 2. Proceso de reclutamiento y selección	45
Figura 3. Proceso de inducción del personal	51
Figura 4. Organigrama General de la E.S.E Hospital Universitario Del Caribe	85

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Personal Según Carácter Del Cargo	78
Gráfico 2. Personal Según Tipo de Contratación	79
Gráfico 3. Personal Según Género	80
Gráfico 4. Importancia de las habilidades y características de los trabajadores dentro de la organización	89
Gráfico 5. Motivación para la realización de las labores diarias	90
Gráfico 6. Personal apto para satisfacer las necesidades del hospital	91
Gráfico 7. Conocimiento de la existencia de programas del hospital para el mejoramiento continuo del mismo y de los trabajadores	93
Gráfico 8. Ajuste de la política salarial de la empresa (bolsa de empleo, directo con el hospital, entre otros) con el mercado laboral a nivel local	94
Gráfico 9. El talento humano es un activo fundamental para el éxito organizacional del hospital	95
Gráfico 10. Nivel de desvinculación del personal	97
Gráfico 11. Existencia de la política de promoción interna (ascensos laborales)	98
Gráfico 12. La política de promoción interna visualizada como fortaleza	99
Gráfico 13. Conocimiento de la planeación estratégica del HUC	100
Gráfico 14. Conocimiento de los indicadores que miden la eficiencia del hospital	101
Gráfico 15. Presencia formal de manuales de responsabilidades y requisitos diseñados para cada cargo	102
Gráfico 16. Procesos estandarizados de selección y contratación con la participación de todos los individuos que van a ser vinculados	110

	Pág.
Gráfico 17. Medio utilizado para conocer las vacantes del hospital	111
Gráfico 18. Número de pruebas del proceso de selección	112
Gráfico 19. Principios éticos de privacidad, transparencia, confiabilidad y validez del proceso de selección	113
Gráfico 20. Ajuste del perfil profesional al cargo que desempeña	114
Gráfico 21. Tiempo del proceso de selección	115
Gráfico 22. Prevalcimiento de las personas recomendadas frente a los requerimientos y ajustes claros de las vacantes	117
Gráfico 23. Proceso de revisión médica incluyendo realización de exámenes médicos y valoración por parte de un médico de salud ocupacional	118
Gráfico 24. Igualdad de los procesos de selección	119
Gráfico 25. Tipo de contrato laboral	120
Gráfico 26. Tipo de contrato laboral según su duración	121
Gráfico 27. Afiliación a Seguridad Social (Salud, ARP, Pensión, Caja de Compensación)	122
Gráfico 28. Recibimiento de inducción al inicio del trabajo	128
Gráfico 29. Conocimiento de la misión, la visión y los objetivos de la organización	129
Gráfico 30. Pertinencia de la temática tratada en la inducción	130
Gráfico 31. Suficiencia de la temática tratada en la inducción	131

	Pág.
Gráfico 32. Áreas del hospital visitadas y conocidas durante la inducción	132
Gráfico 33. Información de beneficios a los trabajadores (prestaciones, compensaciones, entre otros)	133
Gráfico 35. Número de personas que intervinieron en el proceso de inducción	135
Gráfico 36. Información de la historia del hospital	136
Gráfico 37. Entrega de materiales de apoyo durante la inducción (manuales, cartillas, reglamentos, entre otros)	137
Gráfico 38. Entrega de dotaciones necesarias para laborar en el puesto de trabajo	139

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta	154
Anexo B. Entrevista	158
Anexo C. Entrada a la oficina de Talento Humano de la E.S.E.	164
Anexo D. Panorámica de la E.S.E. Hospital Universitario	164
Anexo E. Pasillos de las instalaciones de la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe	164
Anexo F. Personal asistencial de la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe	165
Anexo G. Sala de recepción HUC	165
Anexo H. Urgencias HUC	165
Anexo I. Sala de Consulta Externa	165

RESUMEN

El principal objetivo del presente proyecto es caracterizar el Área de la Gestión del Talento Humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe, con el propósito de utilizar los resultados en los procesos de mejoramiento continuo de la misma.

Para llevar a cabo este objetivo, se tomó como población a los trabajadores del mencionado hospital, y con los respectivos cálculos se condujo a una muestra representativa del personal tanto administrativo como asistencial. A los cuales se les aplicó una encuesta y de esta forma, arrojaron resultados sobresalientes con respecto a tres procesos de la Gestión Humana que son: Planeación, Vinculación e Inducción del Talento Humano. Algunos resultados son positivos como el hecho de que el 79% de la muestra se sienta importante dentro de su puesto de trabajo y contribuyen así a la organización y otros en los cuales hay que trabajar para alcanzar el bienestar del personal y por ende el éxito organizacional como es el caso de que la mayoría, un 66,67% de los encuestados respondieron que no fueron sometidos al proceso de exámenes médicos y valoración por parte de un médico de salud ocupacional durante la etapa de selección.

Se destaca, la entrevista realizada al Jefe de Talento Humano del hospital en donde según su opinión la E.S.E Hospital Universitario del Caribe, va en un continuo mejoramiento, y hace énfasis en la importancia que tiene el trabajador en la organización y esto se ve reflejado en su misión institucional.

INTRODUCCIÓN

El Talento Humano es en la actualidad el capital más importante con el que cuenta una empresa, sin él, la empresa por más capital financiero que tenga, no cumple con sus objetivos, son las personas las que le dan el movimiento y el rumbo a una organización. El ser humano es el único ente que puede a través de su inteligencia agregar valor a los procesos en el cual se involucra, aspectos que la tecnología sin el hombre no puede alcanzar.

Por su parte, en las empresas del sector salud esto no cambia, al ser organizaciones cuyos usuarios necesitan de vital importancia de sus servicios, puesto que en muchas ocasiones sus vidas dependen del personal de las clínicas, hospitales, E.P.S., entre otros. Por lo cual, es aún más pertinente abordar el Talento Humano de una empresa que vela por el bienestar y la calidad de vida de gran parte de los ciudadanos como es la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe.

Es por esto, que en el primer capítulo se realiza un análisis general a partir de las encuestas realizadas, en donde se involucran aspectos como las edades, los géneros promedios y el carácter del cargo. De igual forma, se caracteriza a la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe en donde se resaltan aspectos como su misión, visión, organigramas, entre otros que dan una idea más profunda de la razón de ser de ésta institución.

Se encuentra en el segundo capítulo todo lo relacionado con el proceso de Planeación de Talento Humano abordado por unos ítems específicos que responden aspectos característicos de éste tema y ayudan a abordarlo con más precisión.

En el tercer capítulo se presentan unas series de ítems que enmarcan el tema de la Vinculación o Incorporación del personal, en donde la selección y la contratación de los trabajadores son subtemas que se tratan en cada una de las preguntas correspondientes a la vinculación.

Por último, el cuarto capítulo aborda el tema de Inducción de personal, en él se acopian todos los aspectos pertenecientes a dicho tema, para el buen desempeño del trabajador en su nuevo cargo, ese ajuste cargo- trabajador.

Todos estos temas, ayudan a caracterizar el área de talento Humano para que con los resultados obtenidos, mediante la metodología aplicada de encuestas, entrevista, y observación directa se conviertan en información valiosa y provechosa para seguir aplicando lo que está bien y mejorar lo que aún falta por fortalecer en esta área de la empresa, que va tan relacionada a todas y cada una de las demás áreas y por lo tanto es eje del buen funcionamiento del hospital tanto como para el personal interno, como para el externo que es gran parte de la población cartagenera.

0. ANTEPROYECTO

0.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

0.1.1. Planteamiento del Problema

El sector salud en la ciudad de Cartagena de Indias D.T. y C. cobra importancia al transcurrir los días. Aunque las autoridades locales, han hecho esfuerzos por lograr que el servicio sea óptimo y llegue a un mayor número de personas, existe descontento e insatisfacción por parte de los cartageneros.

Las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y las (IPS) Instituciones Prestadoras de Servicio no satisfacen las necesidades de los usuarios, sabiendo que éste servicio es de gran relevancia para la población, puesto que de él depende en muchas ocasiones hasta la vida de las personas o su calidad. Para el 2003 las cifras demostraron que por mes en promedio mueren veinticinco (25) personas, porque no hay capacidad para garantizar atención adecuada en Cartagena y Bolívar, ni incluyendo instituciones privadas.¹

Una causa probable de estos inconvenientes, es una inadecuada Gestión del Talento Humano dentro de éste tipo de organizaciones; el cual juega un papel fundamental para el correcto desempeño de las funciones que vayan en pro de la satisfacción de los usuarios, un modo ineficiente de escoger al Talento Humano trae mala atención, el aumento de costos por improductividad y puede generar problemas internos, los errores en la política de personal, en la motivación, en los

¹ PERIÓDICO EL PULSO. Esperanza por nuevo Hospital Universitario en Cartagena. (2001) Disponible en internet en: <http://www.periodicoelpulso.com/html/abr05/general/general-0.8.htm>

salarios, en los premios y en las sanciones, disminuyen la productividad del capital humano y la lealtad de éstos con la organización.

Lo anterior, se ve reflejado en el Proyecto Investigativo realizado por el profesor Adolfo Peña Carrillo, titulado: “La Capacitación y el Desarrollo Profesional en las Empresas de Servicios de la ciudad de Cartagena: Un enfoque diagnóstico”, elaborado en el año 2007, mostrando resultados desfavorables, en donde la más baja calificación la obtuvo el Sector Clínicas y Hospitales.

A nivel local, se encuentra la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe, una I.P.S. que para el sistema de salud colombiano, son todas aquellas instituciones como hospitales, clínicas, consultorios entre otros, que prestan el servicio de la salud y se clasifican según el tipo de servicios para el cual estén habilitados.

Según el periódico El Universal en una entrevista realizada a Willman Herrera, gerente del HUC, aproximadamente cinco (5) mil millones de pesos es lo que le adeuda el Hospital Universitario del Caribe a su personal de planta, lo cuales están comprendidos entre mano de obra médica y de servicios generales, varios extrabajadores instauraron demanda al hospital, exigiendo el pago de horas extras diurnas y nocturnas, días domingos y festivos desde julio de 1999 hasta el diciembre de 2001 y de agosto a diciembre de 2002, el pago de salarios correspondientes de varios meses de 1999 y 2003, al igual que subsidio de transporte y familiar desde 1999 hasta 2003, el pago de prima Navidad y de vacaciones desde 2000 al 2003.² La anterior situación ha generado inestabilidad en la prestación de los servicios en el centro hospitalario.

Al momento de contratar el personal es relevante contar con un proceso de selección oportuno y preciso para cumplir acabo los objetivos y metas

² MOLINA RAMÍREZ, José Rafael. PERIÓDICO EL UNIVERSAL | Cartagena De Indias | Publicado el 20 de mayo de 2011.

organizacionales. Un claro ejemplo fue el proceso de selección que realizó para elegir el nuevo gerente, la Universidad Sergio Arboleda fue la encargada y publicó la lista de los aspirantes admitidos a participar en dicho proceso.

De treinta y cuatro (34) aspirantes, sólo dos (2) no fueron admitidos por no aportar el título de posgrado, el cual era un requisito mínimo exigido, de este proceso quedó como gerente la Dra. Elga Ehrhardt Gutiérrez.³

Es de vital importancia mantener en constante capacitación el talento humano del hospital, recientemente doscientos (200) funcionarios del área administrativa y asistencial del Hospital Universitario del Caribe, reciben capacitación en el modelo estándar de control interno, (MECI) con el fin de darles a conocer los procedimientos de controles estratégicos de gestión y de evaluación para alcanzar las metas trazadas por el centro asistencial en materia de eficiencia, eficacia y honestidad en las diferentes áreas.

El Talento Humano, no debe ser visto sólo como un recurso más dentro del sinnúmero de recursos que posee una organización, sino como el más valioso; debido a que las personas son seres capaces de transformar con sus habilidades, talentos, destrezas, capacidades e inteligencia los aspectos negativos en positivos si se trabaja arduamente y con responsabilidad social empresarial. Un personal competitivo y capacitado es la riqueza más grande de cualquier empresa.

El problema a investigar es el funcionamiento del Área de Gestión del Talento Humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe de la Ciudad de Cartagena de Indias D. T. Y C. para que a través de éste proyecto se ayude al mejoramiento continuo de la organización, determinar a cabalidad si las actividades que se llevan a cabo son pertinentes para sus empleados y como se ve afectado el

³ EL UNIVERSAL CARTAGENA. Redacción Local, Colombia. Publicado el 22 de junio de 2012.

rendimiento de la empresa por la Gestión de Talento Humano. Así mismo, mejorar el nivel de satisfacción de los cartageneros, usuarios de éstos servicios.

Cabe resaltar, que si éste problema no se atiende a tiempo la ciudad se verá dentro de unos años muy afectada en cuanto al nivel y a la calidad de vida de sus habitantes.

Y por ésta razón es importante elaborar el siguiente interrogante:

0.1.2. Formulación del Problema

¿Cómo se realizan los procesos de Gestión del Talento Humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe de la ciudad de Cartagena De Indias D.T. y C.?

0.2. OBJETIVOS

0.2.1. Objetivo General

Caracterizar el Área de la Gestión del Talento Humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe, con el propósito de utilizar los resultados en los procesos de mejoramiento continuo de la misma.

0.2.1.1. Objetivos Específicos

- Analizar el proceso de Planeación del Talento Humano en la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe con el fin de conocer su desarrollo.

- Diagnosticar como la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe realiza el proceso de Vinculación o Incorporación del personal a través de la Gestión Del Talento Humano.
- Determinar la ejecución del proceso de Inducción, según la Gestión del Talento Humano en la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe.

0.3. JUSTIFICACIÓN

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 éste proyecto aumentará sus conocimientos con respecto a la Gestión del Talento humano y del mismo modo la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe 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. La optimización traerá consigo el refuerzo de los resultados laborales con un personal motivado, evitará la fuga de talentos, a través de un proceso de selección eficiente, se reclutaría al mejor personal con un alto nivel de habilidades para presentar un desempeño de calidad.

Además éste 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.

0.4. MARCO REFERENCIAL

0.4.1. Antecedentes

Haciendo una revisión a la literatura, se recopila y selecciona la información de mayor interés y relevancia para el proyecto de grado, la información seleccionada se obtuvo de investigaciones que se han realizado con anterioridad y que de una u otra manera se vinculan con el proyecto en mención.

Desde hace tiempo atrás, el Talento Humano cobra importancia en las organizaciones del Sector Salud, es por esto que en el año de 1997, Gladys Regina Escorcía con la tesis titulada “Análisis de la utilización del talento humano de enfermería, con pérdida de la capacidad laboral en la Clínica Enrique de La Vega” de la Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, postgrado en Gerencia en Salud, expone que en esta clínica se presenta un déficit de personal profesional y no profesional para cumplir con la visión y misión de la misma. Fundamentándose en los indicadores de atención por cama, programados por la vicepresidencia de la IPS Nacional en el manual técnico Administrativo (1996-1997). En donde resaltan la función del Gerente de velar por la calidad de su Talento Humano, que esté satisfecho en su campo de trabajo y también, facilita al jefe del departamento tomar decisiones acertadas en la reubicación de este personal, el cual se sentirá motivado para continuar laborando.

Por lo cual, se refleja la importancia del Talento Humano para el éxito organizacional, éste debe ser el pilar de las mismas, necesitándose que estén sanos y motivados basándose en las normas de bioseguridad y resaltando la relevancia que tienen en el sector salud.

En el 2007 la tesis de Martha Maya Jaraba, titulada “Programa de bienestar social de la unidad funcional del talento humano en la ESE Hospital Universitario del Caribe”, perteneciente a la facultad de Ciencias Sociales y Educación del programa de Trabajo Social, halló que la mayoría del personal que labora en el hospital es suministrado por cooperativas, y son distribuidos así; COINDEBOL con enfermeras, EMFUCOOP los abastece de personal administrativo, COANESBOL de anestesiólogos, CINQUIPROL de instrumentadores quirúrgicos COOTRASOMED, con médicos de consulta externa, COOPCOL con trabajadores para desempeñarse en el área de archivo, CORPOLEON XII de personal de infectología y CONSORCIO GESTION UCI, que es el personal que labora en la unidad de cuidados intensivos. Maya Jaraba concentró su tesis en objetivos tales como propiciar un ambiente laboral óptimo, desarrollar un programa de bienestar, capacitar para mejorar el desempeño laboral y propiciar espacios fuera del contexto laboral donde se relacionen los funcionarios.

El proyecto de grado “Procesos de captación e inducción de personal en la empresa Suministros Industriales Marval C.A.” Cumaná, Estado Sucre, año 2009 de la autoría de Lorena Rivas y Carlos Prada, refleja la importancia que tienen en las organizaciones contar con un personal idóneo para el logro eficiente de sus objetivos, brindando de esta forma importancia a la Administración de Talento Humano, sus objetivos estuvieron enmarcados en el análisis de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal aplicados en la mencionada empresa. Con este proyecto concluyeron que existían deficiencias en los procesos mencionados anteriormente, debido a que las técnicas y procedimientos usados no eran los más idóneos ni eran aplicados a la totalidad del personal.

Para el año 2010, María Margarita Rodríguez en su tesis “Análisis de la gestión del Talento Humano basado en las competencias corporativas y de rol de la empresa Asociación Mutual Ser; Regional Sucre”, de la Universidad de Cartagena,

pertenece al programa de Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas, centra su proyecto de grado en el personal, el desempeño de éste y su función en la oferta de valor de la empresa hacia sus clientes, en los procedimientos por medio de los cuales se determinan los deberes y la naturaleza de los cargos, además del impacto social que causaba el personal de la organización a sus afiliados. María Rodríguez encontró que los salarios de los trabajadores eran insuficientes para constituir un verdadero incentivo y que la mayoría de los trabajadores no llevaban mucho tiempo allí, por lo tanto no estaban con un alto nivel de pertenencia establecido.

0.4.2. Marco Teórico

El presente proyecto investigativo tiene como marco teórico una serie de conceptos fundamentales para poder desarrollar óptimamente los objetivos específicos del mencionado proyecto.

En primera instancia los objetivos fueron seleccionados por la anterior Jefe de Talento Humano de la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe de la ciudad de Cartagena de Indias D.T. y C., la Sra. Irina De Guzmán, en su momento los consideró de mayor relevancia para la organización, con miras a un diagnóstico pertinente, pensando siempre a que el proyecto investigativo sea contribuyente a los procesos de la organización.

Estos objetivos a tratar, fueron modificados por el actual Jefe de Talento Humano, el Sr. Yohasta Javier Pinzón Beltrán, quedando establecidos como se expresará a continuación: En primera lugar, se abordará la historia de la Gestión de Talento Humano, así mismo los diferentes conceptos generales según diversos autores de

la Gestión de Talento Humano, luego, se referenciarán tres procesos de esta Gestión, así: 1. Planeación del Talento Humano. 2. Vinculación o Incorporación del personal, y 3. Inducción del personal. Cada uno de estos temas, tendrá sus respectivas conceptualizaciones y subtemas para abordarlos con más precisión en el área de Talento Humano como herramienta para el éxito organizacional, en donde tanto los trabajadores como los empleadores y los clientes/usuarios sean beneficiados y poder utilizar así, la teoría vista en la aplicación en la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe, para que ésta mejore en los aspectos correspondientes, siempre en miras al mejoramiento continuo.

0.4.2.1. Historia del Talento Humano

Para llegar al concepto de lo que actualmente es el Talento Humano se debió pasar por una serie de etapas que poco a poco llegaron a convertir el concepto en lo que es hoy. Da inicio en la antigüedad donde ocurren las divisiones de la actividad laboral en los seres humanos, se ha determinado quien es el jefe, quién es el esclavo, quién manda y quién obedece, esto da evidencia de que el trabajo ha sido desempeñado desde hace mucho tiempo.

Más tarde en 2750 A.C. en Mesopotamia, los sumerios tenían una estructura donde las personas en una sociedad eran dirigidas para cumplir con las metas de uno o varios dioses. Algunas civilizaciones como los Maya, los Aztecas, los Incas, Roma, China, Egipto y Grecia, tuvieron muestras de personas dirigidas por otras, donde generalmente un gran número de personas se rendían a unas pocas que poseían un poder ilimitado que era alimentado por la mayoría. Los métodos para dirigir a las personas iban desde obligaciones religiosas, morales, ofrendas, esclavitud y toda clase de condiciones que sometían la voluntad y exigían ser respetadas, en muchas culturas se practicó la motivación por intercambio, en donde a cambio de su fuerza ofrecían bienes y servicios, aunque aún se imponía

las creencias religiosas y el temor a lo desconocido para someter a los trabajadores, muchas veces diciéndoles que su esfuerzo será premiado en el otro mundo, más allá de la muerte. Sin embargo, para los griegos la expresión laboral debía recibir un trato justo y el imperio romano intentó crear una sociedad autogestionada y autoadministrada.

En la edad media se manejó la servidumbre, considerando a ciertos miembros de la sociedad como los privilegiados y manejando a la fuerza trabajadora como siervos que laboraban en beneficio del sector social dominante. Después en el siglo XVIII en Inglaterra se manejaba el sistema artesanal y este dio paso a la maquinaria dando como consecuencia que la fuerza de trabajo se distribuyera por tareas. Por lo tanto a hora la mano de obra se encargaba de manejar la maquinaria. Ya en el siglo XX Frederick Winslow Taylor específicamente en el año 1903 en su libro "shop management" y en 1911 en su obra "los principios de la administración científica" planteó principios de administración estrechamente vinculados con el trabajo formulando el principio "asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible de acuerdo con sus aptitudes".

Posteriormente Miles (1975) dijo que "el enfoque de la administración científica resaltaba que, mediante los métodos científicos, se podrían proyectar cargos y entrenar personas para obtener un resultado máximo... Un principio básico en el proyecto del cargo es que éste debe contener un número limitado de tareas relacionadas, cada una de las cuales requiere habilidades similares y periódicas, de igual grado de aprendizaje." Henry Fayol (1841-1925) desarrolló estudios de la organización desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales. Para el 1942 Parker M. desarrollo principios donde las relaciones interpersonales y la comunicación, siempre y cuando se le tome importancia la participación de directivos y subordinados en la planeación de tareas.

Después, en 1950 surge el pensamiento estructuralista que busca corregir el esquematismo e inflexibilidad de teorías, modelos y principios anteriores, abarca temas tales como la organización formal e informal, tienen en cuenta que además de los objetivos organizacionales, hay que tener en cuenta los objetivos personales. En los años sesenta fueron varios los autores los que desarrollaron diversas ideas, para el año 1961 Forrester J. planteó la teoría de la dinámica de sistemas, en 1963 Leavitt H. dio relevancia al impacto de la tecnología y el ambiente en el diseño de los cargos de trabajo, otro autor llamado Herzberg F. propuso el enriquecimiento del cargo.

Más tarde en 1974 Hackman, R. y Lawler, E. dan a conocer la teoría del enriquecimiento del puesto identificando cuatro dimensiones de éste; variedad, autonomía, identidad con la tarea y el feedback. Para el año 1979 se dio a conocer la teoría "z", ésta era idealizada por los japoneses, combinando la teoría "x" y "y" que eran intereses por la producción y por el hombre. Luego nace el concepto de reingeniería en 1994 en donde Hammer, M. y Champy, J. plasmaron que "el único elemento absolutamente indispensable en todo proyecto de reingeniería es que se dirija a un proceso y no a una función. Mientras se cumpla este requisito, prácticamente todo lo demás se reduce a técnica -lo que equivale a decir que es bueno si funciona para usted, y malo en caso contrario". Luego nació el término Recursos Humanos a finales de los 70, y años más tarde se realiza el primer congreso mundial sobre Recursos Humanos en 1986 (Washington).

En los años 90 cambió el concepto de recursos humanos basados en la concepción del hombre como un ser sustituible pasando al término "Talento Humano" donde se cataloga a una persona como un instrumento que posee habilidades y características que le dan acción y movimiento a la organización.

Para el 1992 Peter Drucker plantea que el mundo va encaminado hacia una sociedad donde el poder a la gestión del conocimiento lidera. Alahama R. en 2004

dice que la organización "facilita el aprendizaje de todos sus integrantes y este aprendizaje se traduce en un proceso de transformaciones continuas, las dimensiones teoría y práctica, la concepción y el procedimiento, son inseparables, puesto que ni el empresario puede ser sólo de acción, ni el académico puede limitarse a la reflexión y el pensamiento".

0.4.2.2. Gestión del Talento Humano

Tabla 1. Teorías de la Gestión del Talento Humano

Autor	Concepto
Mondy Wayne y Robert M Noe	Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. ⁴
Fernando Arias G	Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. ⁵
Consuelo Mora	Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes. ⁶
Michael Beer	La dirección de RH define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos acordes con la misión establecida. ⁷
Páez, T., Gómez, L. y Raydan, E.	La Dirección de Recursos Humanos (RH) es una función eminentemente directiva, macro organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio. Sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Sus resultados tienden a ser intangibles difícilmente medibles y tiene ciclos largos de retroalimentación. ⁸

⁴ WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 4.

⁵ ARIAS G., Fernando. Administración de Recursos Humanos. 1979.

⁶ MORA, Consuelo y Otros. Administración de Recursos Humanos. México 1996.

⁷ BEER, Michael. Gestión de Recursos Humanos. España: Editorial Ministerio del Trabajo, 1989, pág. 124.

⁸ PÁEZ, T., GÓMEZ, L. y RAYDAN, E. La nueva gerencia de recursos humanos. Caracas: Nuevos tiempos. 1991.

Autor	Concepto
Harper y Lynch	Una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto a nivel individual como colectivo, en pro de llevar a cabo un adecuado desempeño y lograr alcanzar, por consiguiente, los objetivos propuestos. ⁹
Chiavenato	Significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Además conceptualiza el recurso humano como "una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la organización". ¹⁰

Fuente: Elaborada por grupo investigador, según autores citados al pie de página.

0.4.2.2.1. Modelos de Gestión de Talento Humano

Tabla 2. Modelos de Gestión de Talento Humano

MODELO	CONCEPTO
Modelo de Werther y Davis	Este Modelo es funcional, los autores expresan que la Administración de Personal, es un sistema formado por actividades interdependientes, donde todas las actividades se relacionan directamente entre sí, este sistema está compuesto por elementos claramente definidos.
Modelo de Mikel Beer	Este modelo de gestión humana se encuentra integrado por las características de la fuerza laboral, estrategia empresarial, de la dirección, mercado de trabajo, tecnología y las leyes y valores de la sociedad que son la base y determinan la superestructura, los cuales son denominados factores de situación. Estos factores y los grupos de interés, es decir, los directivos, los accionistas, los trabajadores, sociedad, gobierno y sindicatos quienes definen las políticas de gestión de talento humano.

⁹ HARPER Y LYNCH. -- Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 1992. – 417 p.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. Quinta edición, 2003, Colombia.

MODELO	CONCEPTO
<p>Modelo de Idalberto Chiavenato</p>	<p>Este modelo considera la Administración de Talento Humano como un proceso constituido por subsistemas interdependientes integrados como son: El subsistema de alimentación de talento humano, el cual incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección. Por su parte, se encuentra el subsistema de aplicación de talento humano, éste incluye el análisis y descripción de los cargos, inducción y evaluación de desempeño. El subsistema de mantenimiento, el cual comprende la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal; el Subsistema de desarrollo conformado por los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal. Y por último el subsistema de control, el cual comprende el banco de datos, el sistema de informaciones y la auditoría de talento humano.¹¹</p>
<p>Modelo de Harper y Lynch</p>	<p>Los autores se fundamentan en que las organizaciones requieren talento humano en una determinada cantidad y calidad, es la Gestión del Talento Humano la que permite satisfacer esta condición por medio de la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario del personal y la evaluación de su potencial. A partir del conocimiento de los talentos humanos con que cuenta la organización se desarrollan el resto de actividades tal como el análisis y descripción de cargos, curvas de salarios, promoción, planes de sucesión, selección de personal, evaluación de desempeño, retribución e incentivos, entre otros. Este modelo es de carácter descriptivo, al solo mostrar las actividades que realiza la Gestión de Talento Humano para el logro de la optimización, le concede importancia a la auditoria de talento humano como mecanismo de control de este sistema.</p>

Fuente: Tomado de SARRACÉN CANTERO Yoel, FIGUEROA PÉREZ Ernesto, ABREU GONZÁLEZ Joel, CASTILLA MARTÍNEZ Yanet. Diseño de un nuevo sistema de pago a destajo para los operarios de sacrificio de ganado de la UEB Álvaro Barba Machado. Universidad de Las Tunas.

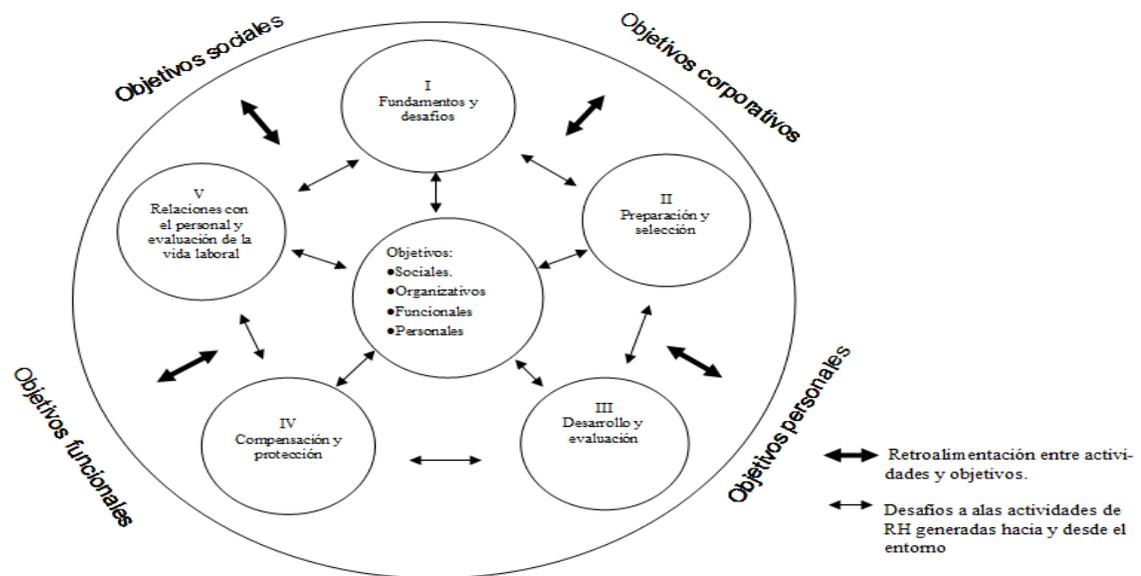
¹¹ SARRACÉN CANTERO Yoel, FIGUEROA PÉREZ Ernesto, ABREU GONZÁLEZ Joel, CASTILLA MARTÍNEZ Yanet. Diseño de un nuevo sistema de pago a destajo para los

0.4.2.3. Planeación del Talento Humano

La definición de Planeación de Talento Humano fue abordada por diferentes autores tal como se expresa a continuación:

Según WERTHER y DAVIS (1990), la planificación de recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras.

Figura 1. Modelo de GRH



Fuente: Tomado de Werther y Davis. EE. UU, 5ta Ed. 1996.

NOE, HOLLENBECK, GERHART y WRIGHT (1994) sostienen que la planificación de recursos humanos, como guía general de la política social de la firma que es,

incide en la adquisición, evaluación, desarrollo y compensación de las personas que forman o formarán parte de la misma.

Similar es la concepción que exponen CARREL, ELBERT y HATFIELD (1995) cuando señalan que a "partir del desarrollo de previsiones de oferta y demanda de personal, los especialistas de recursos humanos pueden desarrollar programas de formación, incentivos para la descontratación, planificar la gestión de la sucesión y otras técnicas que ayudan a esfuerzos futuros de reclutamiento".

Para Rodríguez Valencia consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Autores Como Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden y Sherman en su libro "Administración de Personal" definen la Planeación de Talento Humano como aquella que ayuda a asegurar que se dispondrá de la capacidad ejecutiva necesaria cuando la organización la necesite. Prevé lo que le hará falta a la organización en términos de cantidad y de requisitos de puestos ejecutivos, tanto a corto como a largo plazo.

Es definida por Humberto Serna como el proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guardan el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural.

Para Manuel Fernández, la planeación se da partiendo de las metas, procesos y estrategias que la dirección ha aprobado, se definen y establecen las necesidades previsibles de recursos humanos para hacer frente a los planes productivos y de rendimiento de la organización en un momento dado. Para ello se recurre a un

sistema de información sobre los recursos humanos existentes y el pronóstico sobre las demandas actuales y futuras que surgen de los desafíos del entorno y de los proyectos de negocio.

Finalmente, PUCHOL (1993) afirma que la planificación de recursos humanos es el punto de partida para diseñar las políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retribución, comunicación interna y servicios sociales.¹²

Es así como, la Planeación del Talento Humano se puede definir como el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma. Se conoce con las siglas de PTH o HRP; esta última por su nombre en inglés.¹³

Este proceso de planeación, es de gran importancia sobretodo en las empresas que están realizando ciertos cambios como estrategias globales, alianzas, fusiones, innovaciones o reubicaciones de planta.

Tanto la PTH como la planeación estratégica deben estar interrelacionadas, puesto que la Planeación de Talento Humano proporciona un gran número de aportes en la formulación de estrategias; al contar con el número de personal adecuado y óptimo para realizar las labores, para poder llevar así una estrategia determinada a cabo. Cabe resaltar, que con la planeación estratégica las organizaciones definen sus objetivos y buscan los medios, como planes integrales para alcanzarlos.

¹² Planificación de Recursos Humanos. Ed. liderazgoymercadeo.com. Disponible en: <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/Archivos/Libro/Planificacion%20de%20recursos%20Humanos-Libro.pdf>

¹³ BOHLANDER, George. SNELL, Scott. Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning Editores S.A., México 2008. 14^a Edición.

Otro aporte de ésta planeación, va relacionado a la implementación; después de la formulación de la estrategia, se pasa a la toma de decisiones con respecto a la asignación de recursos, la estructura, los procesos y los recursos humanos.

Gracias a una adecuada Gestión o Administración del Talento Humano, tanto la PTH como la Planeación Estratégica se vuelven una sola para formar un todo, las cuales alcanzan su efectividad cuando existe una relación estrecha de reciprocidad entre ellas. En algunas organizaciones, los ciclos de ambas planeaciones son iguales; haciendo que todo lo relacionado con el Talento Humano esté sujeto a la Administración de Empresas. Los gerentes de Talento Humano, son piezas fundamentales en los procesos de planeación y por ende del futuro de las organizaciones, son considerados en muchas ocasiones como estrategias que contribuyen al logro de objetivos en conjunto con los gerentes de los demás departamentos.

Las organizaciones se ven en la necesidad de seleccionar las políticas que van a guiar la Planeación del Talento Humano de la empresa, motivo por el cual deben tener claras y estructuradas sus directrices a la hora del manejo de su personal, teniendo en cuenta cuáles son los índices de rotación del personal que presenta la empresa, qué medidas se implementan para la retención del talento, además de cómo se incentiva y capacita a los empleados a través de la formación y la promoción de cargos.

A medida que el departamento de Talento Humano ayuda a cumplir con las metas personales de los trabajadores va a aumentar la satisfacción colectiva, trayendo consigo la disminución de los índices de rotación del personal, lo cual evita acrecentar el nivel gastos tales como en los que se incurren en el reclutamiento, selección, capacitación y suministro de equipos.

La rotación del personal es la cantidad de personal que sale de la empresa y la entrada de otros para sustituir el puesto. Generalmente por cada desvinculación que se presenta hay una admisión para sustituirla.

Existen los siguientes tipos de desvinculación:

- Desvinculación por iniciativa del empleado: Es de decisión del empleado, terminando la relación de trabajo con el empleador por motivos personales o profesionales.
- Desvinculación por iniciativa de la organización (despido): Ocurre cuando la organización decide despedir empleados.

Otro aspecto a resaltar de la Planeación del Talento Humano es la necesidad de retener el talento que en la organización es prioritario, el tener a personas que tengan aptitudes y actitudes superiores a la media ayuda a la supervivencia de la empresa, puesto que los trabajadores con un nivel sobresaliente traen satisfacción en el servicio, y le dan prestigio a la marca, muchas veces la retención del Talento Humano va enfocado en aquellos jóvenes que podrían llegar a ocupar puestos directivos. Por esta razón la empresa elabora estrategias para retenerlo desde distintos puntos generalmente siempre ligados a la motivación, puesto que los individuos tal como lo plantea Maslow tienen distintas necesidades y se motivan satisfaciéndolas. La organización indaga sobre las necesidades de un grupo de empleados o de un individuo y que posibilidades existen de cubrir dicha necesidad, teniendo en cuenta que los trabajadores son tentados por las ofertas de otras empresas del mercado, motivo por el cual deben apuntar las estrategias a diversos puntos de manera tal que los individuos se comprometan a largo plazo con la organización.

0.4.2.3.1. Modelos de Planeación del Talento Humano

Existen diferentes modelos propuestos por diversos autores que tienen muchas variaciones entre sí, algunos de ellos son:

0.4.2.3.1.1. Modelo de Heneman y Seltzer.

Este modelo sostiene que las necesidades de Talento Humano dependen de la búsqueda estimada del producto. La relación de las variables, número de personas y volumen de búsqueda del producto, está influenciada por las variaciones de la tecnología, la productividad, expansión, las disponibilidades tanto internas como externas de los recursos financieros y la oferta de talento humano de la organización. Cabe resaltar, que un aumento de la productividad sobre las necesidades de talento humano depende de la magnitud y de la elasticidad del precio del producto en el mercado.

0.4.2.3.1.2. Modelo de Kingstrom

Este modelo se enfoca hacia los aspectos operacionales. Radica en seleccionar un factor estratégico para cada área funcional de la compañía, es decir, un factor organizacional cuyas variaciones afecten proporcionalmente las necesidades de mano de obra. Del mismo modo, determinar los niveles histórico y futuro presentados por el factor estratégico; determinar los niveles históricos de mano de obra por área funcional; proyectar los niveles futuros de mano de obra para cada

área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.

0.4.2.3.1.3. El modelo de Haire

El modelo de Haire permite predecir el número de personas que deben ser admitidas para que el sistema permanezca estable. De igual forma, se utiliza para predecir las consecuencias de asuntos como la disminución del reclutamiento.

Se puede afirmar que es muy útil para el análisis de la planeación de carreras cuando la organización adopta una política orientada a tal fin.

0.4.2.3.1.4. El modelo de Sikula

Tiene en cuenta cuatro (4) factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y búsqueda y planeamiento de carreras. Para el autor, un modelo sistémico y total de Planeación de Talento Humano debe incluir:

- **Objetivos de Talento Humano:** Los objetivos constituyen el primer paso en el proceso de Planeación de Talento Humano. Consiste en establecer los objetivos de trabajo, las actividades del plan, del Talento Humano.
- **Planeación de la organización:** Actividad que realiza la empresa para un cambio positivo que conduzca al crecimiento de la misma.

- Auditoria de Talento Humano: Se define como un proceso comparativo que reúne, compila y analiza sistemáticamente los datos con respecto al trabajo de la organización.
- Pronóstico de Talento Humano: Es prever las necesidades del talento humano de acuerdo con las presiones y los cambios externos, haciendo los ajustes requeridos.
- Programas de acción: Son aquellos programas tanto generales como específicos que se diseñan para mejorar los conceptos de la planeación del Talento Humano, con el fin de formar grupos de trabajo eficientes.

Se puede concluir, que es un modelo más amplio y comprensivo.

0.4.2.4. Proceso de vinculación o incorporación del personal

0.4.2.4.1. Reclutamiento y Selección de personal

La selección, vinculación o incorporación es aquel proceso donde se escoge o elige el personal que por su meritocracia, es decir, los que obtuvieron después de proceso de reclutamiento las mejores calificaciones y son más aptas para desarrollar un cargo dentro de la Organización. Según WAYNE y NOE es el procedimiento para escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos mejor capacitados para una posición particular. Para Fernando Arias es elegir mediante la utilización de ciertas técnicas, entre los diversos candidatos el más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

La selección tiene como objetivo asignar a cada puesto a los individuos que tendrán éxito en la realización de su trabajo, alcanzar las metas de desempeño e integrarse a los equipos; de manera que sea efectiva en cuanto a los costos, legal y no discriminatoria.

Esta selección se da después del proceso de reclutamiento (Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de Talento Humano las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección)¹⁴. Así con la selección se reduce el número de esos aspirantes.

Se afirma que la selección es un proceso continuo, puesto que en las empresas casi siempre hay vacantes, nuevos cargos y por lo tanto hay que seleccionar personal sea interno o externo.

Cuando el personal se selecciona internamente, se realiza mediante el proceso de promoción interna, el cual se entiende como el cambio de un trabajador a un puesto de confianza, es un ascenso que se da desde cuerpos o escalas de un grupo a otro superior o del mismo nivel. La promoción se puede dar de dos formas, vertical donde se accede de puestos con inferior nivel de titulación a unos superiores, y horizontal, que son entre cargos con igual nivel de titulación. Cabe aclarar que la vertical se produce solo cuando los funcionarios tienen a título personal la titulación requerida para el cargo.

Entre las ventajas que conlleva la promoción interna están: el efecto motivador en los trabajadores, estos tienen mayor conocimiento de la empresa lo cual ayuda a los fines de la organización, no es necesario un periodo de adaptación, se evitan los costos de lo que supone un proceso de selección, en general el incremento

¹⁴ Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos. Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page5.html>

salarial es menor a si se hubiera procedido a un reclutamiento externo, entre otros beneficios.

El proceso de selección se lleva a cabo a través de distintas técnicas, que se utilizan dependiendo el tipo de organización, y el puesto. Entre las técnicas se encuentran:

Tabla 3. Técnicas de selección de personal.

Técnica	Aporte
Entrevista personal	Permite conocer las reacciones del candidato antes distintos tipos de situaciones, así como su perfil motivacional
Test cognitivos	Estos ayudan a acceder al nivel de conocimientos que poseen los candidatos.
Test proyectivos	Da a conocer aspectos psicológicos, habilidades y motivaciones.
Técnicas de simulación	Pueden ser dramatizaciones, debates, dinámicas de grupo entre otros. Estos se les hacen a los candidatos con el fin de ver cuales serian sus reacciones en el día a día en la organización.
Exámenes médicos	Determinan si físicamente el candidato puede soportar las situaciones laborales y ambientales a al que se encontraría expuesto en ese puesto.

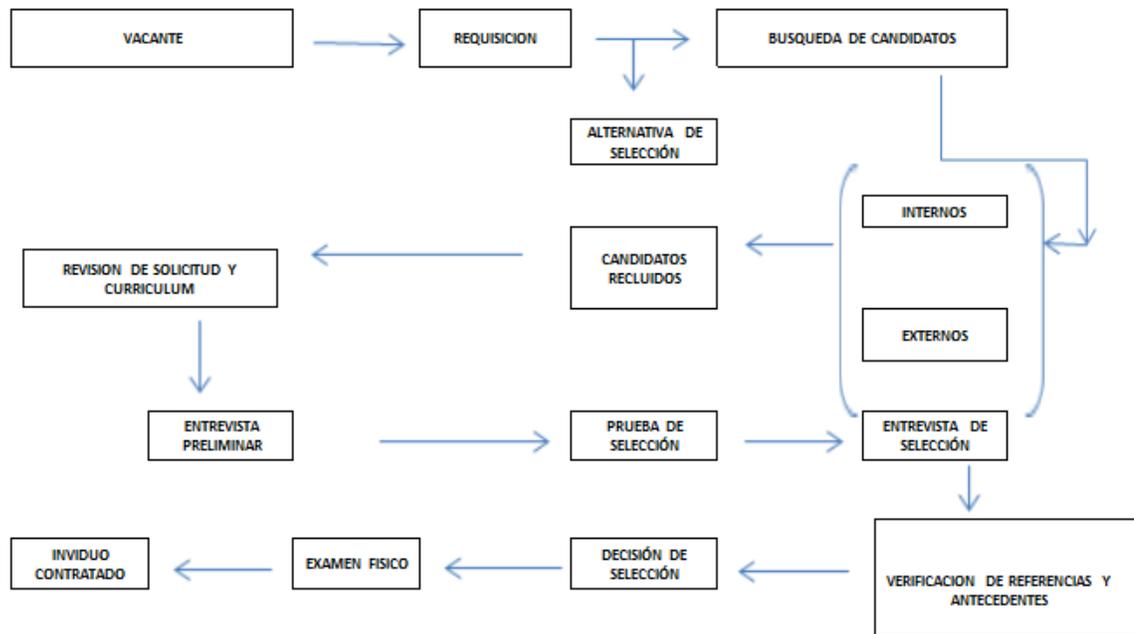
Fuente: Tomado de Página Web. Blog de Recursos Humanos. <http://blogderecursoshumanos.es/tecnicas-de-seleccion-de-personal/Técnicas de selección de personal>. Publicado en 20 julio, 2010

Sin embargo, sin importar la metodología que se utilice debe tener unos principios éticos como son la privacidad, la confiabilidad y la validez.

Cuando se habla de confiabilidad, es cuando la metodología con la cual se realiza la selección del personal (entrevistas, pruebas y demás procedimientos) a través de un periodo de tiempo la información es comparable, esto quiere decir, que hay certeza en los resultados si estos no cambian en gran medida, son consistentes o producen resultados similares en un periodo comprendido. Por su parte, la

validez, tiene relación con la forma en que una prueba o procedimiento de selección, mide los atributos del individuo, se puede definir como un indicador del grado al cual los datos de un procedimiento pronostican el desempeño del cargo.

Figura 2. Proceso de reclutamiento y selección



Fuente: Tomado de Reclutamiento Y Selección De Personal, 27 de mayo de 2011. <http://reclutamientoyseleccion.blogspot.com/2011/05/proceso-reclutamiento-y-seleccion.html>.

0.4.2.4.2. Contratación de personal

Luego de la selección se pasa a la contratación, la cual está definida como la materialización de un contrato laboral, conviniéndose entre las partes la realización de determinado trabajo o actividad, por la que el contratado recibirá una suma definida de dinero u otro tipo de compensación negociada. La acción de contratación se vincula directamente al contrato, puesto que gracias a éste la contratación adquiere ámbito formal. Cuando un trabajador ingresa a la empresa

por medio de un contrato de trabajo la empresa le debe garantizar la seguridad social, entre la que se encuentra la afiliación de riesgos profesionales en donde se busca tener un seguro que lo proteja de las consecuencias que podrían tener accidentes y enfermedades que se generan del trabajo.¹⁵

0.4.2.4.2.1. Contrato

El contrato es un documento que contiene las normas que rigen la relación laboral que hay entre la organización y el empleado, según el artículo 22 del Código Sustantivo del Trabajo es “aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración”.

0.4.2.4.2.1.1. Requisitos para que exista un contrato

En el Código Sustantivo del Trabajo (CST) artículo 23, menciona tres aspectos esenciales para haya contrato de trabajo:

- La actividad debe ser realizada por el mismo trabajador.
- Debe haber subordinación (o dependencia) continua de parte del trabajador hacia la organización, esto hace que se le pueda exigir el cumplimiento ordenes, reglamentos, tiempo y cantidad del trabajo. Siempre y cuando esto no afecte los derechos mínimos del trabajador.
- Una retribución del servicio, representado en un salario.

¹⁵ Diccionario Definición ABC. Disponible en:
<http://www.definicionabc.com/economia/compensacion.php#ixzz2HteQh3SD>

0.4.2.4.2.1.2. Tipos de contrato

Los contratos están divididos de varias clasificaciones según su duración están clasificados en:

- Contrato a Término Fijo: es aquel que posee una duración definida, esta no debe ser superior a 3 años, pero es renovable en forma indefinida de veces y siempre debe constar por escrito. ¹⁶
- Contrato a Término indefinido: es un contrato cuya duración no está determinada por la labor contratada, no es un contrato ocasional o transitorio. Este tendrá vigencia mientras las causas por la que fue realizado subsistan. ¹⁷
- Contrato por Obra: es llamado también por labor o destajo, tal como el nombre lo indica dura tanto como la obra por la cual se realice, los periodos de pago de este son diario, mensual, quincenal o máximo mensual, este pago no se puede pactar para el final de la obra a menos que esta dure menos de un mes. En este tipo de contrato no hay obligación del pago de las prestaciones sociales, sin embargo, el empleador debe verificar que la persona a contratar esté afiliada a una entidad de salud.

También existen otros tipos de contrato entre los que están:

- Contratación Directa: una modalidad de selección de contratistas, en esta se conserva la potestad de escoger libremente, sin tener que realizar una convocatoria pública, a la persona natural o jurídica que ejecutará el objeto del contrato.

¹⁶ Código Sustantivo del Trabajo. Artículo 46.

¹⁷ Código Sustantivo del Trabajo. Artículo 47.

- Contratación con Intermediación Laboral: son las acciones que ponen en contacto a los oferentes y a los demandantes de empleo para su colocación. Es la modalidad donde generalmente se encuentran los empleados temporales y los contratados por bolsa de empleo. Según el decreto número 3115 de 1997 “Es la actividad organizada encaminada a poner en contacto a oferentes y demandantes de mano de obra dentro del mercado laboral para que mutuamente satisfagan sus necesidades, entendiéndose como oferentes de mano de obra las personas naturales que están en disposición de ofrecer su fuerza de trabajo en un mercado laboral y, como demanda de mano de obra, el requerimiento de las diferentes unidades económicas para que sus vacantes sean ocupadas por personas calificadas para el desempeño de las mismas”
- Contrato Civil por Prestación de Servicios: Se rige por las normas del Código Civil, éste es celebrado de forma bilateral entre una empresa y una persona natural que esté especializada en alguna labor en específico. En este contrato la remuneración es acordada entre ambas partes, no obliga a la organización a pagar prestaciones laborales y no genera relación laboral. La duración de este tipo de contrato también es de común acuerdo entre las partes, dependiendo del trabajo a realizar. El trabajador es denominado “contratista” y recibe unos honorarios de los cuales solo se les descuenta el concepto de retención en la fuente.
- Contrato de Aprendizaje: este es donde el empleado se obliga a prestar un servicio a cambio que se le proporcione los medios necesarios para adquirir formación profesional metódica para el arte u oficio en el cual se desempeña. Este tiene un tiempo determinado y un salario convenido.¹⁸

¹⁸ Código Sustantivo del Trabajo. Artículo 81.

0.4.2.5. Inducción de personal

Se conoce como inducción de personal al proceso de carácter permanente que se les aplica a los empleados dándoles a conocer las actitudes, patrones de comportamiento, normas, valores y la cultura organizacional que maneja la compañía. Entre la información que le es suministrada se encuentran aspectos como el horario de trabajo, recorrido a las instalaciones, las prestaciones de los empleados, las políticas del personal, los reglamentos y medidas de seguridad, esto solo por menciona algunos aspectos de los cuales debe tratar.

0.4.2.5.1. Propósitos de la inducción del personal

En el presente trabajo se tomará la inducción de personal como un tema orientado a la capacitación brindada al momento de ingresar a un nuevo cargo, dejando claro que este no está incluido en el proceso de selección de personal, pues se delimita a la selección hasta donde el individuo es contratado, y la inducción a la formación brindada para desempeñar el cargo en sí.

La inducción de personal busca orientar al nuevo trabajador respecto a la organización y su puesto, trata de adaptar al empleado al nuevo entorno laboral que se le presenta. Para ampliar la información acerca de sus propósitos estos se presentan a continuación:

- Un empleado con conocimiento de su puesto de trabajo y como contribuye a los metas organizacionales.
- El trabajador debe tener claras directrices y limitaciones que son establecidas por las políticas y las reglas de la compañía.

- Compresión de cuáles son las compensaciones y prestaciones a las cuales tiene acceso el personal de la empresa.
- Dar a conocer la cultura organizacional llamada popularmente “el cómo hacemos aquí las cosas”.
- Recordar la importancia de convertirse en un miembro valioso del equipo y su colaboración dentro del mismo.
- Aclarar que la permanencia dependerá de su capacidad para desempeñarse adquiriendo conocimientos y habilidades necesarias para el cargo. Las empresas no solo deben informar de los programas de desarrollo que se realizan internamente, sino también de aquellos externos.
- Ayudar al empleado a introducirse a la organización informal de la empresa, puesto que esto le ayudaría a la socialización y mejor adaptación.
- Persigue establecer actitudes favorables hacia la organización, el personal y las políticas, además de desarrollar un sentido de pertenencia hacia las mismas.

0.4.2.5.2. Planeación del proceso de inducción

El proceso de inducción debe estar debidamente planeado, esto se refiere al conjunto de medidas que se deben hacer para lograr el objetivo deseado. Esta modifica el curso natural y los adecua a los objetivos prefijados.

Las etapas de la planeación de la inducción son:

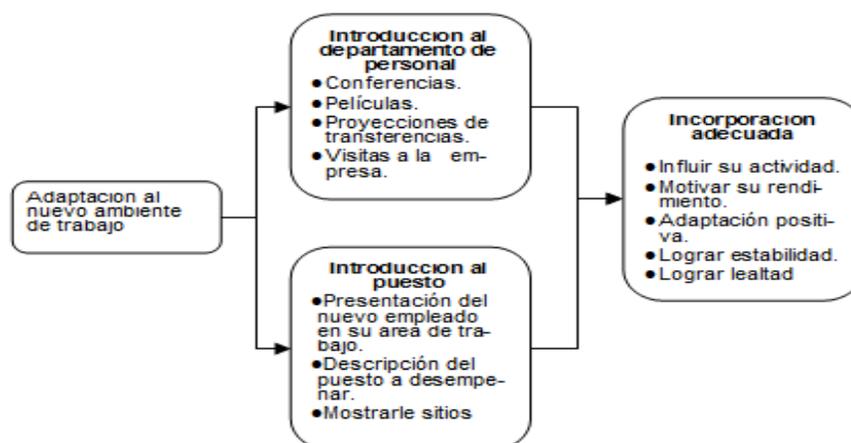
- Establecer los objetivos que se van a seguir en la inducción, los programas de ésta y su alcance.

- Determinar con que recursos se cuenta, así como la calidad y cantidad de los mismos.
- Analizar la información que haya sobre el aprendizaje y comportamiento humano que pueda ayudar para superar los distintos obstáculos para la inducción.
- Estudiar distintos programas de inducción que aparezcan en diversos textos e identificar aquellos que sirvan para la organización.
- Elaborar programas y hacer evaluaciones a los mismos con el fin de determinar cuál sería más conveniente para la empresa.

0.4.2.5.3. Proceso de inducción del personal

La experiencia inicial de un trabajador en una organización influye directamente en su rendimiento y proceso de adaptación, en esto radica la importancia del proceso de inducción, adelante una tabla en donde se plasma éste proceso:

Figura 3. Proceso de inducción del personal



Fuente: RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración Moderna de personal, Cengage Learning. Inc. 2007, Séptima Edición.

Para ampliar la información del proceso de inducción de personal a continuación se presenta una tabla acerca de la Introducción al departamento de personal y al puesto:

Tabla 4. Tipos de Introducción en el proceso de inducción de personal

Introducción al departamento de personal	Introducción al puesto
El departamento de Talento Humano debe darle información al trabajador en aspectos tales como: la historia de la organización, las normas disciplinarias, las prestaciones a las que tiene derecho y las políticas generales de personal.	Se induce al trabajador al puesto de trabajo, informándole cual será su jefe inmediato, sus compañeros de trabajo, así como la descripción del cargo.

Fuente: Elaboración del grupo investigador a partir del libro de RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Administración Moderna de personal*, Cengage Learning. Inc. 2007, Séptima Edición.

0.4.3. Marco Conceptual

Adiestramiento a los Trabajadores: Es dar destreza a una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada en trabajos de carácter físico. Con un adiestramiento adecuado se reducen accidentes, daño a las máquinas y equipo, habrá reducción y de igual forma se ayuda a los trabajadores a aumentar sus capacidades individuales.¹⁹

¹⁹ MERCADO, Salvador. *Administración aplicada*. Ed. Limusa S.A. México 2004.

¹⁶ CÓRDOBA TOBON, Carlos Hernando. *Caracterización de procesos*. Publicado el 12 de abril del 2008.

¹⁷ Diccionario Definición ABC. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/compensacion.php#ixzz2HteQh3SD>

¹⁸ DÍAZ GÓMEZ, Analía, QUINTERO MERCHANT, Argentina, SANTIAGO MORALES, Ilse, SANDOVAL HERRERA Jonathan, ZERÓN GONZÁLEZ, Cesar Alejandro. *Administración De Sueldos Y Salarios*.

Caracterización: La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto es la base misma para gerenciarlo.²⁰

Compensación: Se utiliza mucho en el ámbito de la economía y de las finanzas, así como también de los negocios, ya que significa devolver a una parte o persona algo que se debe o al menos igualar aquella deuda con otra cosa o valor.²¹

Curva de Salario: Sistema para calcular objetivamente la remuneración de los empleados de una empresa. Estructurar los cargos de una empresa en una curva salarial permite visualizar gráficamente el valor relativo de las ocupaciones con respecto a los salarios pagados.²²

Desempeño: El desempeño describe el grado en que los trabajadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.²³

Depuración: Es el perfeccionamiento del lenguaje o el estilo. Depurar consiste en eliminar impurezas, pero en jerga informática es un vocablo utilizado en el trabajo de programación, que consiste en revisar y analizar si la sintaxis de un programa creado es correcta y/o genera errores al ejecutarlo.²⁴

²³ CICAG. Universidad Rafael Belloso Chacin. Vol. 4 Núm.2 (2007). Disponible en: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/issue/view/109>

²⁴ MASTERMAGAZINE. Disponible en: <http://www.mastermagazine.info/termino/4582.php#ixzz2Ht8Z5DK2>

E.P.S.: Significa Entidad Promotora de Salud y es la encargada de promover la afiliación al sistema de seguridad social. Aquí no hay servicio médico, solo administrativo y comercial.²⁵

E.S.E.: Sigla de Entidad Social del Estado, es una institución prestadora de servicios de salud que se encarga de atender a los afiliados y beneficiarios de los distintos regímenes en los que se divide el sistema, como lo son el contributivo y el subsidiado. Este tipo de empresas son creadas para que asuman la responsabilidad de la atención en salud de la población pobre vulnerable no cubierta con subsidios.²⁶

Estadística Inferencial: Es necesaria cuando se quiere hacer alguna afirmación sobre más elementos de los que se va a medir; hace que ese salto de una parte al todo se haga de una manera controlada, aunque no nos ofrecerá seguridad absoluta pero si nos dará una respuesta probabilística.²⁷

Estudios de Hawthorne: Originalmente el estudio fue sobre ingeniería, experimento típico de la época de la administración científica. Se aplicaron variables técnicas y físicas para determinar sus efectos sobre la productividad. A partir de los experimentos de Hawthorne los trabajadores fueron admitidos como seres humanos, con interacciones normales capaces de influir en los resultados totales de la producción, independientemente de la mayor o menor complejidad de los procesos tecnológicos utilizados” (Halloran, 1982).²⁸

²⁵ OSPINA VÉLEZ, Natalia. El Colombiano. Medellín, 8 de julio de 2010.

²⁶ RICARDO. ¿Qué Es Una Empresa Social Del Estado?. 1p-empresas, 17 de marzo de 2011. Disponible en: <http://www.1p-empresas.com/?p=246>

²⁷ STAD CENTER ECUADOR. Ingeniería en Estadística, Estadística Inferencial. Disponible en: <http://www.stadcenterecuador.com/contenidos/estadistica-inferencial.html>

²⁸ GUEVARA RAMOS, Emeterio. La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial. Biblioteca virtual de derecho, economía y ciencias sociales. Eumed.net

Estudios de Movimientos: Análisis cuidadoso de los diversos movimientos que efectúa el cuerpo al ejecutar un trabajo. Su objetivo es eliminar o reducir los movimientos ineficientes, y facilitar y acelerar los eficientes. Por medio del estudio de movimientos, el trabajo se lleva a cabo con mayor facilidad y aumenta el índice de producción.²⁹

Estudio de Tiempos: El estudio de tiempos se define como el proceso de determinar el tiempo que requiere un operador hábil y bien capacitado que trabaja a ritmo normal para realizar una tarea específica.³⁰

Evaluación de Puesto: Es un procedimiento administrativo que se emplea en las organizaciones con la finalidad de determinar el valor relativo de cada puesto, según su importancia y contribución a los intereses de la organización.³¹

Inducción: Es el proceso de Talento Humano, que proporciona a los trabajadores información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.³²

²⁹ JIMÉNEZ HERNÁNDEZ José Yair, SIERRA HERNÁNDEZ Juan Manuel. Instituto Tecnológico Superior de Xalapa. Estudio de movimientos. Año 2012.

³⁰ MEYERS, Fred E., STEPHENS, Matthew P. Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales. Ed Pearson- Prentice Hall.

³¹ PSICOLOGÍA Y EMPRESA. Renovando empresas con Talento Humano. La evaluación de puestos. 17 de Enero de 2011. Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/la-evaluacion-de-puestos-2.html>

³² TORREALBA Bernardo, VERA Elizabeth, CORTÉS Dennise. "Inducción": Proceso de Recursos Humanos. Expectativa de Vroom. Rengo, Libertador Bernardo O'higgins, Chile. 2007.

I.P.S.: Estas son las Instituciones Prestadoras de Servicios. Es decir, todos los centros, clínicas y hospitales donde se prestan los servicios médicos, bien sea de urgencia o de consulta.³³

Reclutamiento: Es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.³⁴

Sistemas de Incentivos: Es el conjunto de reglas o principios que permiten desarrollar métodos para lograr la participación de los trabajadores en la producción de bienes. Se puede definir también, como un algoritmo que relaciona la cantidad a pagar, con el resultado de la actuación que da lugar al incentivo.³⁵

Valoración de las Tareas: Según Fertonari y Actis Grosio, es el proceso operativo que nos permite determinar y atribuir, tras la fase de análisis y especificación de cometidos, mediante la aplicación de los oportunos procedimientos e instrumentos metodológicos, el valor relativo de cada tarea o puesto de trabajo en relación con todas las demás existentes en la empresa, con el objetivo o compromiso final de fijar o establecer una adecuada escala salarial dentro de una determinada estructura retributiva.³⁶

Vinculación de personal: Forma mediante la cual se incorpora por el tipo de contrato laboral o civil a que haya lugar a una persona natural para que cumpla

³³ OSPINA VÉLEZ, Natalia. El colombiano. Medellín, 8 de julio de 2010

³⁴ R. WAYNE Mondy, NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Ed. Pearson, Prentice Hall, México 2005. Novena Edición.

³⁵ CASO NEIRA, Alfredo. Sistemas de incentivos a la producción. 2da edición. Ed. Fundación Confemetal, España 2003.

³⁶ IBÁÑEZ, José Roig. El estudio de los puestos de trabajo. La valoración de tareas y la valoración del personal. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1996.

determinadas funciones, previo cumplimiento de requisitos en un sitio determinado.³⁷

0.4.4. Marco Legal

El área de Gestión humana en el E.S.E. Hospital Universitario del Caribe como empresa del estado se maneja con las políticas y consideraciones de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), la cual según el artículo 130 de la Constitución Política, es "responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial".

Esta comisión se encuentra regida por una normatividad, cabe destacar la ley 909 de 2004 en el capítulo I, art1º dice que el objeto de esta ley son aquellos "Quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función pública. En desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad.

De acuerdo con lo previsto en la Constitución Política y la ley, hacen parte de la función pública los siguientes empleos públicos:

- a) Empleos públicos de carrera;
- b) Empleos públicos de libre nombramiento y remoción;
- c) Empleos de período fijo;
- d) Empleos temporales."³⁸

³⁷ Portal de la Universidad de Pamplona. Documento- Vinculación de personal. Disponible en : http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_13/recursos/gestion_talento_humano/procedimientos/21092011/pgh_01_vinculac_personal.pdf

En el DIARIO OFICIAL 45.997, DECRETO 2772 de 10 de agosto de 2005, “Por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones. “ Donde El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las atribuciones que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y el artículo 5° del Decreto 770 de 2005, se encuentra que en el capítulo, artículo 1° (primero) que este será aplicado a diversas entidades entre las cuales están incluidas las Empresas Sociales del Estado, en el Artículo 2° (segundo) define lo que es el Nivel Directivo, el cual comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

En el Artículo 4° (cuarto) el Nivel Profesional; que agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas, les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

Para el capítulo tercero ya se definen los Factores y estudios para la determinación de los requisitos, y en el artículo 8° (octavo) los factores que se tendrán en cuenta para determinar los requisitos generales serán la educación formal, la no formal y la experiencia. En el Artículo 9° (noveno) los estudios requeridos y el Artículo 10° (decimo) comprendía el tema de la Certificación Educación formal donde se acreditan los estudios.

En un recuento para el Artículo 16 (dieciséis). Requisitos de los empleos por niveles jerárquicos y grados salariales. Artículo 17 (diecisiete). Requisitos del nivel

³⁸ COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Disponible en: www.cnsc.gov.co, Consultada el 12 de enero de 2013.

directivo, Artículo 19 (diecinueve). Requisitos del nivel profesional. El manual específico describiendo las funciones que correspondan a los empleos de la planta de personal y determinando los requisitos exigidos para su ejercicio. Se ve reglamentado en el artículo 28 (veintiocho).

Y por último el artículo 5º (quinto) decreto-ley 770-05 (nacional) habla de las competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleos. Aclarando que el gobierno nacional determina las competencias y los requisitos de los empleos de los distintos niveles jerárquicos.

0.5. DISEÑO METODOLÓGICO

Este punto tiene como finalidad, describir la metodología a aplicar para desarrollar de manera adecuada el proceso de éste estudio, de manera que se cumplan los objetivos trazados en este proyecto, para esto, se describen de la siguiente forma:

0.5.1. Estrategia Metodológica

La propuesta de metodología consiste en enlazar varias disciplinas de estudio que se ven reflejadas en la práctica de la Gestión del Talento Humano. La Psicología para entender las razones del comportamiento humano, medir las habilidades, evaluar actitudes y su origen utiliza métodos científicos, la Ingeniería Industrial con aportes como la valoración de las tareas, los sistemas de incentivos, el adiestramiento a los trabajadores, estudio de tiempos, las oficinas de selección, los estudios de movimientos, solo por mencionar algunas.

La Antropología tomando referencias de cultura para entender mejor los comportamientos, la Sociología con ramas como la Sociología de la Empresa, la

Sociología Industrial o la Sociología de la Administración, destacando la Sociología Industrial que gracias a Elton Mayo realiza los denominados “Estudios de Hawthorne” considerando que ésta debía convertirse en una ciencia exacta, otros de los aportes de la sociología a la Gestión del Talento Humano son el estudio de grupos formales e informales dentro de la empresa, las técnicas sociométricas para integrar a buenos equipos de trabajo, análisis de la autoridad, entre otras.

Una de las disciplinas que hace cohesión para colaborar es la Matemática que contribuye con los modelos de estadística inferencial, regresión a las curvas de salario y la evaluación de puestos.

El Derecho contribuye con los principios que deben existir entre trabajador- jefe. Y para finalizar la Economía que ha enriquecido la Administración del Talento humano con estudios de la demanda de la mano de obra, el impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación, además de términos como: capital humano, escasez, oferta y demanda.

En esta metodología sus elementos están directamente relacionados con su marco teórico y su marco legal. Para ambos se siguió una serie de métodos: 1. Revisión de literatura o análisis del contenido de los documentos, donde se analizan e interpretan la información contenida en textos, ya sean escritos, filmados, grabados y en otras modalidades. 2. Extracción y recopilación de la información, que recolecta las ideas y datos necesarios. 3. Observación directa que mira atentamente el caso de la Gestión del Talento Humano que se presenta en el E. S. E. Hospital Universitario del Caribe, para tomar la información y hacer registro de los aspectos encontrados. Y 4. Con encuestas que serán aplicadas al

personal que para Stanton, Etzel y Walker consiste en reunir datos entrevistando a la gente.³⁹

Para Richard L. Sandhusen, las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo.⁴⁰ Y según Naresh Malhotra, las encuestas son entrevistas a numerosas personas utilizando un cuestionario diseñado en forma previa.⁴¹ Para aplicar las encuestas es necesario formular las preguntas a realizar, y tener definida la muestra de la población a la cual se le va a efectuar, especificar las respuestas y el método empleado para la recolección de la información que se vaya obteniendo.

Las encuestas estructuradas basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad van a ser el principal instrumento metodológico para recaudar la información, en esta las preguntas son definidas y prefijadas, las respuestas están estructuradas de modo que sean esperadas, donde el entrevistado escoge una opción de las dadas. Las etapas son planificadas, son personales, por tal motivo se pueden guiar y controlar, además de obtener información por otros medios.

Para construir el problema objeto de la investigación, se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Qué es el proceso de Planeación del Talento Humano?
- ¿Cuál es el concepto del proceso de Vinculación de Personal?
- ¿Cómo se debe realizar una adecuada Inducción?

³⁹ STANTON, ETZEL Y WALKER, Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Mc Graw Hill, 2004, Págs. 212-219

⁴⁰ SANDHUSEN L. Richard. Mercadotecnia. Primera Edición, Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 229.

⁴¹ MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados: Un Enfoque Práctico. Segunda Edición. Ed. Prentice Hall, 1997, Pág. 130 y 196.

- ¿Cómo afecta la Gestión del Talento Humano al funcionamiento de una organización?
- ¿Qué efectos trae directamente al personal un manejo del Talento Humano óptimo?
- ¿Cuáles son los pasos del proceso de Selección de una organización?
- ¿Cómo debe ser la Gestión de Talento Humano en una organización del sector salud?

A continuación un cuadro donde se resume el tipo de información requerida, lugar donde se obtiene y los instrumentos de recolección.

Tabla 5. Tipo y ubicación de la información e instrumentos

INFORMACION REQUERIDA	Teoría de la Gestión del Talento Humano	Situación actual del manejo del personal en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe
LUGAR DONDE SE OBTIENE	Bibliotecas, Páginas web, base de datos.	En la sede del hospital, Periódicos, Página Web de Comisión Nacional del Servicio Civil
INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION	Documentos publicados relacionados con el tema	Encuestas estructuradas basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad con el personal y los directivos. Documentos de las organizaciones, Manuales, Organigrama, Revistas, normatividad, Otros.

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

0.5.1.1. Tipo de investigación

Esta investigación tiene un carácter descriptivo, llamada también diagnóstica, y ésta consiste en caracterizar la Gestión del Talento Humano en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe, indicando sus rasgos más particulares o diferenciadores, en particular el proceso de Planeación, de Vinculación o

Selección y el de Inducción. Su objetivo es llegar a conocer la situación a través de la descripción de actividades, procesos, objetos y personas.

Según Bunge, se basa en responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué es? > Correlato.
- ¿Cómo es? > Propiedades.
- ¿Dónde está? > Lugar.
- ¿De qué está hecho? > Composición.
- ¿Cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas? > Configuración.
- ¿Cuánto? > Cantidad

Los resultados obtenidos a partir de éste serán para plantear hipótesis e interrogantes para futuras investigaciones. Etimológicamente la hipótesis tiene la derivación de *hipo*, que significa debajo y *thesis* lo que se pone, o sea es lo que se pone debajo o se supone, mientras que algunos autores como Kerlinguer (2002): "una hipótesis es un enunciado conjetural de la relación entre dos o más variables. Las hipótesis siempre se presentan en forma de enunciados declarativos y relacionan, de manera general o específica, las variables entre sí; y contienen implicaciones claras para probar las relaciones enunciadas..."

A su vez Salkind (1999) define a la hipótesis como "...una conjetura educada; así una hipótesis traduce el planteamiento de un problema a una forma más susceptible de ser probada empleando los métodos de investigación, la cual debe ir acompañada de la prueba de hipótesis y contestar la pregunta original".

0.5.1.2. Espacio

El estudio se llevará a cabo en la ciudad de Cartagena D.T. y C., en la E.S.E. Hospital Universitario de Cartagena, ubicada en el barrio Zaragocilla.

0.5.1.3. Tiempo

El estudio se realizará con base en la información recopilada entre los meses de enero y de mayo del presente año 2013.

0.5.1.4. Población y muestra

La población comprende a los trabajadores de planta y de la bolsa de empleo Konekta de la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe de la ciudad de Cartagena, siendo en su totalidad 432, de los cuales 400 pertenecen a la bolsa de empleo y 32 son de planta, después de calcular se obtuvo que la muestra es de 39 empleados.

Este proyecto se realizó mediante una muestra aleatoria de 39 personas, trabajadores de la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe, a la cual se le asignó un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%.

La siguiente ecuación se aplicó para el cálculo de la muestra mencionada anteriormente:

Donde:

n : es el tamaño de la muestra;

Z : es el nivel de confianza;

p : es la variabilidad positiva;

q : es la variabilidad negativa;

N : es el tamaño de la población;

E : es la precisión o el error

Además:

$N = 432$

$Z = 95\%$, según la distribución normal estándar el nivel de confianza es 1.96

$P = 50\%$

$Q = P - 1 = 50\%$

Porcentaje de error (E) = 5%

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(N - 1)E^2 + Z^2PQ}$$

$$n = \frac{432 * 1.96^2 * 50\% * 50\%}{(432 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 50\% * 50\%}$$

$$n = 38,842 \sim 39 \text{ PERSONAS}$$

0.5.1.4.1. Definición de la población objeto de estudio

El estudio se llevará a cabo en el E.S.E. Hospital Universitario del Caribe cuya sede se encuentra en la ciudad de Cartagena de Indias, en el barrio Zaragocilla.

Para el análisis de la información, el Jefe de Talento Humano, el Sr. Yohasta Javier Pinzón Beltrán entregó el número de la población a estudiar. Cabe resaltar, que la cantidad de población de la bolsa de empleo de Konekta es variable, puesto que se ve modificada periódicamente según las necesidades que presente el hospital.

De esta forma, se elaboraron los cálculos de la muestra a trabajar necesaria para la realización del proyecto, tal como se abordó en el punto anterior. Importante dato para la caracterización del área de Gestión del Talento Humano en la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe de la ciudad de Cartagena de Indias D. T. y C.

0.5.1.5. Definición de variables de identificación y de clasificación

Tabla 6. Variables de identificación y clasificación

Variables	Dimensiones	Indicadores
Vinculación de personal	Tiempo de selección	Tiempo promedio de selección a contratos a término fijo
		Tiempo promedio de selección a contratos a termino indefinido
	Etapas del proceso de vinculación	Número de pruebas durante la selección
		Porcentaje de personas que les fue realizado la valoración y los exámenes médicos
Inducción	Introducción del departamento de personal	Índice de personas a los que les ha sido aplicado
	Introducción al puesto	Porcentaje de personas que consideran que su introducción al puesto de trabajo fue suficiente
Planeación del Talento Humano	Desvinculación del personal	Porcentaje de desvinculación del personal
	Retención de talento	Actividades realizadas para evitar la fuga de talento

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

0.5.1.6. Diseño de instrumentos de recolección de información

Para este proyecto de investigación la recolección de la información estará dirigida al alcance de los objetivos propuestos. Como se mencionó anteriormente en la metodología aplicada será primero la revisión de la literatura, posteriormente la extracción y recopilación de la información, luego la observación directa, para pasar a encuestas estructuradas que estén basadas en entrevistas de profundidad. Los datos obtenidos serán recogidos personalmente por los investigadores, buscando que la indagación sea óptima, dado que al momento de interpretar y buscar los significados de todos los hechos observados, estos sean

registrados complementándose con diálogos, conferencias, que serán objeto de grabación según la relevancia de la información expresada.

Para comprobar el diseño se realizara una entrevista previa para que esta sirva de prueba piloto, se le aplicara a un funcionario del Hospital y gracias a las conclusiones sacadas de ésta se harán modificaciones para las encuestas que se realizara a los demás empleados.

0.5.1.7. Diseño del procesamiento de los datos

Los datos que se obtengan a partir de los instrumentos mencionados anteriormente se analizarán e interpretarán, seleccionando lo apto para el proyecto. En un diario de campo se consignaran las observaciones pertinentes, esta será para complementar la información obtenida en las encuestas estructuradas basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad.

Se clasificarán las grabaciones de estas para examinarlas, hacer una selección de aquellas relevantes. Luego toda esta información será transcrita por computador.

0.5.1.8. Diseño del trabajo de campo

En el desarrollo de este estudio las actividades de campo serán:

- a. Trámite de los permisos para acceder al E. S. E. Hospital Universitario del Caribe de la ciudad de Cartagena D.T. y C.
- b. Gestionar la aprobación del hospital para la realización de la investigación.
- c. Programar las visitas en las cuales los investigadores den aplicación a las diferentes técnicas de recolección de información, estas serán en horarios en los que autorice el hospital.

- d. El estudio estará supervisado por el profesor asesor de la investigación.
- e. Las únicas personas que recopilarán documentos, observarán y entrevistarán son los investigadores.
- f. Los investigadores serán transcritores para el procesamiento de la información.

0.5.1.9. Recolección de datos

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

La E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe, permitirá la utilización y revisión de documentos propicios al tema a tratar, la cual podrá ser copiada en medios magnéticos como memoria USB, videos, CD, además algunos podrán ser enviados por el correo electrónico; también se utilizarán cámaras fotográficas; se empleará una agenda de trabajo con el personal del departamento de talento humano para la programación de visitas al hospital.

0.5.1.10. Digitación, depuración y procesamiento de los datos

Este proceso será desarrollado por el grupo investigador, realizará la captura de datos, programación de la entrada de datos tabulados, codificación, digitación, depuración y generación de cuadros e información ya definitiva. En el primer ítem se refiere a extraer los datos de un documento que en la mayoría de los casos va ser físico.

Para el segundo aspecto se realizará la identificación numérica de las variables, la digitación será hecha personalmente por los investigadores, se filtrara la información llevando a cabo la depuración y la generación de cuadros se harán ya con la información que se halla pasado por ese proceso de tal manera que sean los definitivos.

Para la realización de digitación, depuración y procesamiento de los datos:

- La información será procesada a través en Word, reproduciendo y depurando los datos más importantes, la transcripción será hecha por el grupo investigador.
- Se utilizaran tablas, graficas.
- Se utilizara Word, Excel.

0.5.1.11. Introducción a los análisis de los resultados

Con respecto al análisis e interpretación de los resultados, estos se basarán en el marco teórico de la investigación, buscando cumplir con el objetivo general y cada uno de los objetivos específicos planteados. Se realizará un estudio profundo de los datos obtenidos, para una mayor comprensión de la información.

Se mostrarán los datos, análisis e interpretaciones que obtienen del cuestionario aplicado al Talento Humano del E.S.E. en forma de texto, así como en la realización de cuadros, gráficos y demás que proveen un análisis tanto cuantitativo como cualitativo.

0.6. ADMINISTRACIÓN DEL ANTEPROYECTO

0.6.1. Cronograma

Para la investigación y desarrollo del proyecto se dedicarán seis meses distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 7. Cronograma de actividades

CONTROL Y SEGUIMIENTOS DE ACTIVIDADES																							
FECHA INICIO DEL PROYECTO:				03 DE ENERO 2013																			
COORDINADOR DEL PROYECTO:				ADOLFREDO PEÑA CARRILLO																			
N°	MES / SEMANA	PERIODO		ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE	
	ACTIVIDADES	Inicial	Final																				
1	Elaboración y entrega del anteproyecto	03-ene	14-mar	█	█	█	█	█	█														
2	Preparación de las encuestas	15-mar	30-abr					█	█	█	█												
3	Recibo de respuesta del anteproyecto	01-may	14-may									█	█										

1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el trabajo realizado por el grupo investigador en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe. El objetivo principal al hacer este estudio es el mejoramiento continuo del Área de la Gestión del Talento Humano, esto es llevado a cabo mediante la caracterización de la misma. Las variables a analizar corresponden a los temas de los tres objetivos de éste estudio: Planeación, Vinculación e Inducción del Talento Humano en el mencionado hospital.

Se busca a través de ésta investigación encontrar las falencias y así dar las recomendaciones respectivas, que servirán para el progreso del Área.

Entre los métodos desarrollados para la elaboración del proyecto, se encuentra la encuesta, realizada al personal que labora en las instalaciones de la E.S.E Hospital Universitario del Caribe, a treinta y nueve (39) personas como lo indicó la muestra, encuestadas directa y aleatoriamente combinando personal de diferentes cargos, áreas, géneros y forma de contratación. Estos cuestionarios fueron entregados personalmente a cada uno y especificando la confiabilidad de la encuesta, que era de carácter anónimo y que todos los resultados serían para el mejoramiento del hospital y utilizados para fines académicos. Todo se realizó en términos de transparencia y honestidad, donde lo único importante era la sinceridad al contestar. Cada pregunta estaba directamente relacionada al marco teórico y consistía en seleccionar una respuesta de varias posibles, la que más se ajustara al pensamiento y/o punto de vista del encuestado.

Para ampliar el análisis a los resultados se hace uso de la literatura citada en la bibliografía. Además de la entrevista que se realizó al Jefe de Talento Humano del hospital y de las conclusiones que con los resultados arrojados en las encuestas

se observaron al hacer ciertas combinaciones con los diferentes datos. De igual manera, la observación por parte del grupo investigador en sus estadías por el HUC ayudan a aclarar la información y por ende los resultados. En algunos casos se logró captar imágenes fotográficas.

En referencia a la escala de valoración que se empleó para la ejecución de la encuesta, ésta fue de carácter descriptivo, recopilaba una serie de características, cualidades, aspectos, entre otros; en compañía de una escala graduada sobre lo que interesa medir, en este caso a los tres objetivos a tratar en este proyecto investigativo referentes a la Gestión del Talento Humano en los procesos de Planeación, Vinculación e Inducción de Talento Humano.

Las escalas empleadas combinan categorías cuantitativas, cualitativas y numéricas.

Tabla 9. Escalas de Valoración

Escalas de Valoración		
Cuantitativas	Cualitativas	Numéricas
Muy elevado	Constantemente	Variables numéricas
Elevado	Muchas veces	0
Algo bajo	Algunas veces	1 a 2
Bajo	Pocas veces	3 a 4
	Ninguna vez	Más de 4

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

1.1. ASPECTOS SOCIODEMOGRAFICOS

Los aspectos sociodemográficos son el reflejo de las características demográficas de una población, entre ellos se encuentran la caracterización de la población según edad y género, estas medidas resumen parte de la situación de una

población y algunos determinantes de un proceso. En este caso, se combinan estos aspectos con el tipo de contratación y con el carácter del cargo de los trabajadores del hospital.

Haciendo un análisis de manera general de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, se presenta la siguiente tabla con la edad promedio que poseen las personas encuestadas según el carácter del cargo y según el género:

1.1.1. Edad promedio según carácter del cargo y según género

En la tabla a continuación, se presenta la edad de las personas encuestadas, teniendo en cuenta tanto el carácter del cargo, como el género del trabajador:

Tabla 10. Edad promedio según carácter del cargo y según género

TABULACIÓN DE VALORES MEDIOS				
EDAD PROMEDIO SEGÚN CARÁCTER CARGO				
		Media Muestra	Media Administrativo	Media Asistencial
EDAD		32,1795	34,6875	30,4348
N=		39	16	23
EDAD PROMEDIO SEGÚN GENERO				
		Media Muestra	Femenino	Masculino
EDAD		32,1795	32,9565	31,0625
N=		39	23	16

Fuente: Elaborada por el grupo investigador.

A partir de la tabla anterior, se deduce que la edad promedio de los encuestados según su cargo es de 35 años para los administrativos y de 30 años para el personal asistencial. En cuanto al género, 33 años el género femenino y 32 años el masculino. Lo cual refleja que en términos generales la muestra es tomada de una población adulta joven.

Esta edad por lo general, indica que el Talento Humano del hospital cuenta con las capacidades físicas y cognitivas para desempeñar adecuadamente sus labores en el sector salud y de igual forma para responder de manera óptima las preguntas del cuestionario que se aplicó para la puesta en marcha del proyecto investigativo.

1.1.2. Edad promedio según el tipo de contratación

En cuanto a la edad promedio referente al tipo de contratación se explica en la siguiente tabla:

Tabla 11. Edad promedio según el tipo de contratación

EDAD PROMEDIO SEGÚN EL TIPO DE CONTRATACION (PERSONAL SUMINISTRADO, PERSONAL DE OPS O PERSONAL DE PLANTA)				
	Media Muestra	Personal Suministrado	Personal De OPS	Personal De Planta
EDAD	32,1795	31,4583	27	35,6364
N=	39	24	4	11

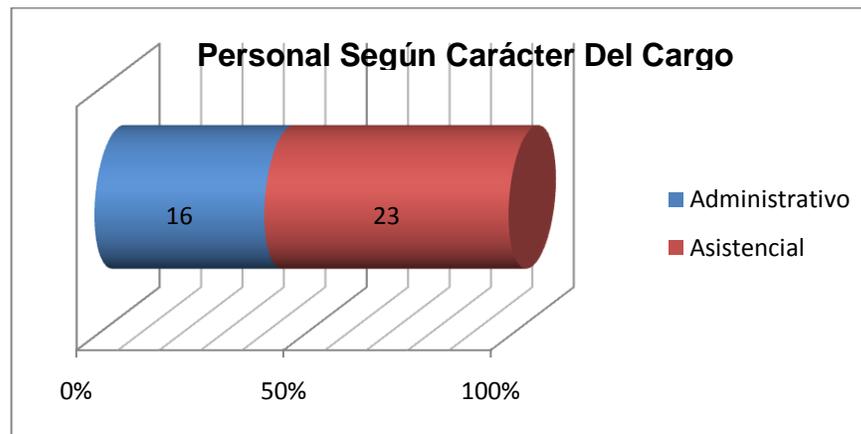
Fuente: Elaborada por el grupo investigador.

La Tabla 11, muestra que la edad media según el tipo de contratación es de aproximadamente 31 años para el caso del personal suministrado, 27 años para el personal de OPS (Orden de Prestación de Servicios) y 36 años para el personal de planta. Lo anterior indica que el personal de planta es el que posee mayor edad con respecto a los otros tipos de contratación. El talento humano de la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe que está directamente con la organización, tiende a tener edades un poco mayores que de las otras modalidades de contratación.

1.1.3. Personal según carácter del cargo

En el Gráfico 1 se presenta cuantas personas de tipo administrativo y asistencial hay entre el personal encuestado:

Gráfico 1. Personal Según Carácter Del Cargo



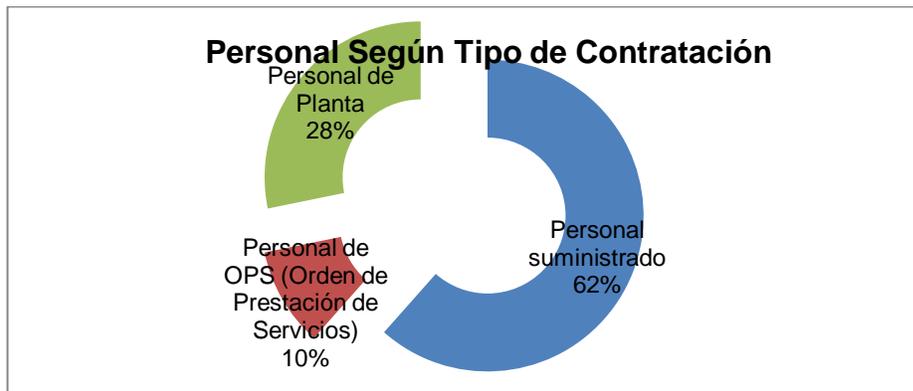
Fuente: Elaborada por el grupo investigador.

Con el gráfico anterior se analiza que del total de la muestra, es decir de los 39 trabajadores encuestados, contestaron en su mayoría personas de cargos asistenciales para un total de 23 y para los cargos de tipo administrativo contestaron 16. Lo cual permite deducir que en términos generales, hubo una cantidad equilibrada entre los diferentes tipos de cargos.

1.1.4. Personal según el tipo de contratación

El gráfico siguiente muestra el tipo de contratación que tienen las 39 personas encuestadas:

Gráfico 2. Personal Según Tipo de Contratación



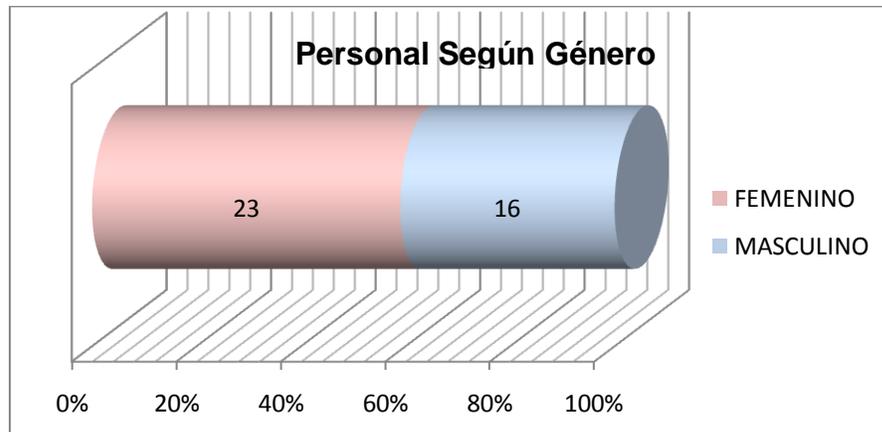
Fuente: Elaborada por el grupo investigador.

El Gráfico 2 presenta que de los encuestados, en su mayoría, con un 62% es personal suministrado de la bolsa de empleo Konekta, le sigue con un porcentaje del 28% el personal de planta y un 10% personal de OPS. Es notorio que el Talento Humano del hospital es contratado en su mayoría a través de la bolsa de empleo, con una diferencia notoria.

1.1.5. Personal según género

Para la investigación se tomó una muestra de 39 personas, en el gráfico siguiente se muestra de forma clara cuántas fueron mujeres y cuántos hombres:

Gráfico 3. Personal Según Género



Fuente: Elaborada por el grupo investigador.

El Gráfico 3 presenta el número de personas de género femenino y masculino que respondieron a la encuesta, cuyos resultados obtenidos fueron de 23 mujeres y 16 hombres. Lo cual se explica que la mayoría de personal asistencial son enfermeras, es decir, género femenino.

1.2. CARACTERIZACIÓN DE LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE



Fuente: Tomado de página web de la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe <http://www.hucaribe.gov.co/quienes.php>

Se presenta a continuación una breve caracterización de la empresa a la cual se le está aplicando este trabajo investigativo.

1.2.1. Historia de la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe

La Superintendencia Nacional de Salud en el año 2003, mediante la resolución 1021 del mes de julio, estableció la finalización de la intervención administrativa de la institución, ordenando por lo tanto, la toma de posesión para liquidar, a causa del incumplimiento del hospital referente a su objeto social. En el mismo año, el departamento y el distrito presentan al Ministerio de Protección Social una propuesta para reorganizar la prestación de los servicios de salud en el departamento de Bolívar, garantizando los servicios de media y alta complejidad, el cual tuvo como resultado un concepto favorable.

En el año 2004, específicamente el 11 de noviembre, se suscribe el convenio de desempeño No. 195 para la ejecución del programa de reorganización, rediseño y modernización de la red de prestación de servicios de salud entre el departamento de Bolívar y el Ministerio de La Protección Social, en donde el departamento se compromete a ser partícipe en el proceso liquidatorio del Hospital Universitario de Cartagena, por medio de la utilización de fuentes de financiación suficientes para el apoyo del pago tanto laboral como parafiscal y quirografario reconocido legalmente, así como a garantizar la correcta destinación de los recursos otorgados por la Nación y por los diferentes medios de financiamiento para el financiamiento del programa.

A \$42.441'730.115 asciende el valor del convenio, el cual incluye los recursos del crédito otorgados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, los recursos provenientes de la estampilla pro-hospital del departamento, los recursos destinados en el convenio de concurrencia a la ESE Hospital Universitario de Cartagena y los recursos de esta última institución provenientes de la recuperación de cartera y de cualquier otro ingreso generado en la liquidación.

Para fijar las condiciones en las que se invertirán los recursos para la liquidación de la IPS, el Hospital Universitario de Cartagena y el Departamento de Bolívar suscribió un convenio el 26 de noviembre de 2004. En el 3 de diciembre de 2004 firmaron entre el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento de Bolívar un contrato de empréstito condonable por la suma de \$13'018.000, los cuales estarían asignados a costear el pago de indemnizaciones, obligaciones, liquidaciones para el personal a retirar como consecuencia de la liquidación de la IPS. El monto mencionado fue adicionado al presupuesto de rentas e ingresos departamentales mediante el decreto 721 de 2005 y al presupuesto de rentas y gastos de la ESE Hospital Universitario de Cartagena en liquidación a través de la resolución No 157 de 2004. Mas adelante en 2005, el 25 de diciembre se suscribe otro convenio de desempeño anteriormente referido, esto le adiciona un valor \$ 10.396 millones y una ampliación del plazo de ejecución del proceso en 2 años, esto para garantizar la culminación de la liquidación.

Más tarde se crea la ESE Hospital Universitario del Caribe gracias a la ordenanza que fue expedida por la Asamblea Departamental de Bolívar, este surge por la necesidad de servicios de tercer nivel de complejidad y es financiado casi en su totalidad con recursos del Departamento de Bolívar a través de la Estampilla Prohospital contando con el apoyo de la Universidad de Cartagena. La apertura de la ESE se da el 1 de agosto de 2006, iniciando con 30 camillas de observación para el servicio de urgencias y procedimientos básicos en el laboratorio clínico y de imagenología.

Esta empresa es creada bajo el decreto 536 de 2004 que prevé la posibilidad que mediante la contratación de Operadores Externos exclusivamente los Hospitales Públicos se puedan gestionar, el hospital se maneja un plan de cargos con funciones de apoyo administrativo y la interventoría de los contratos de los

diferentes operadores externos quienes bajo la supervisión de subgerentes, desarrollan las funciones misionales.⁴²

1.2.2. Misión

Mejorar la calidad de vida de la población usuaria del Caribe y Latinoamérica, mediante la oferta de servicios en salud de mediana y alta complejidad, generando asistencia humanizada y ética, en un ambiente de coordinación administrativa, técnica, académica e investigativa; basado en la transparencia administrativa, la calidad de los procesos, el uso de tecnología apropiada y la excelente formación profesional y moral de un talento humano comprometido e involucrado en el desarrollo continuo de los servicios y la sostenibilidad institucional; integrando la participación pública y privada, para dignificar la vida, aliviar el sufrimiento y generar confianza gubernamental.

1.2.3. Visión

En año 2020 la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe será la institución hospitalaria, que dentro de una organización autónoma y empresarial, ha potencializado la especialización operativa y estratégica de los servicios asistenciales en salud de mediana y alta complejidad en el Caribe y Latinoamérica. Consagrada como entidad líder en cobertura, rentabilidad

⁴² HERRERA Castaño, Wilman. E.S.E. Hospital Universitario del Caribe. Plan de desarrollo Institucional(2007-2009). Disponible en: http://www.hucaribe.gov.co/novedades/Plan_de_Desarrollo.pdf

institucional y social, ha construido el escenario ideal para la generación de servicios especializados asistenciales e investigativos para la población usuaria y la formación del talento humano del sector, mediante procesos de óptima calidad, centrados en la excelencia de la atención, la innovación tecnológica, el respeto a la dignidad humana, la cultura de la calidad, la actividad docente e investigativa permanente y la concertación Inter-estamentaria e Inter-institucional.

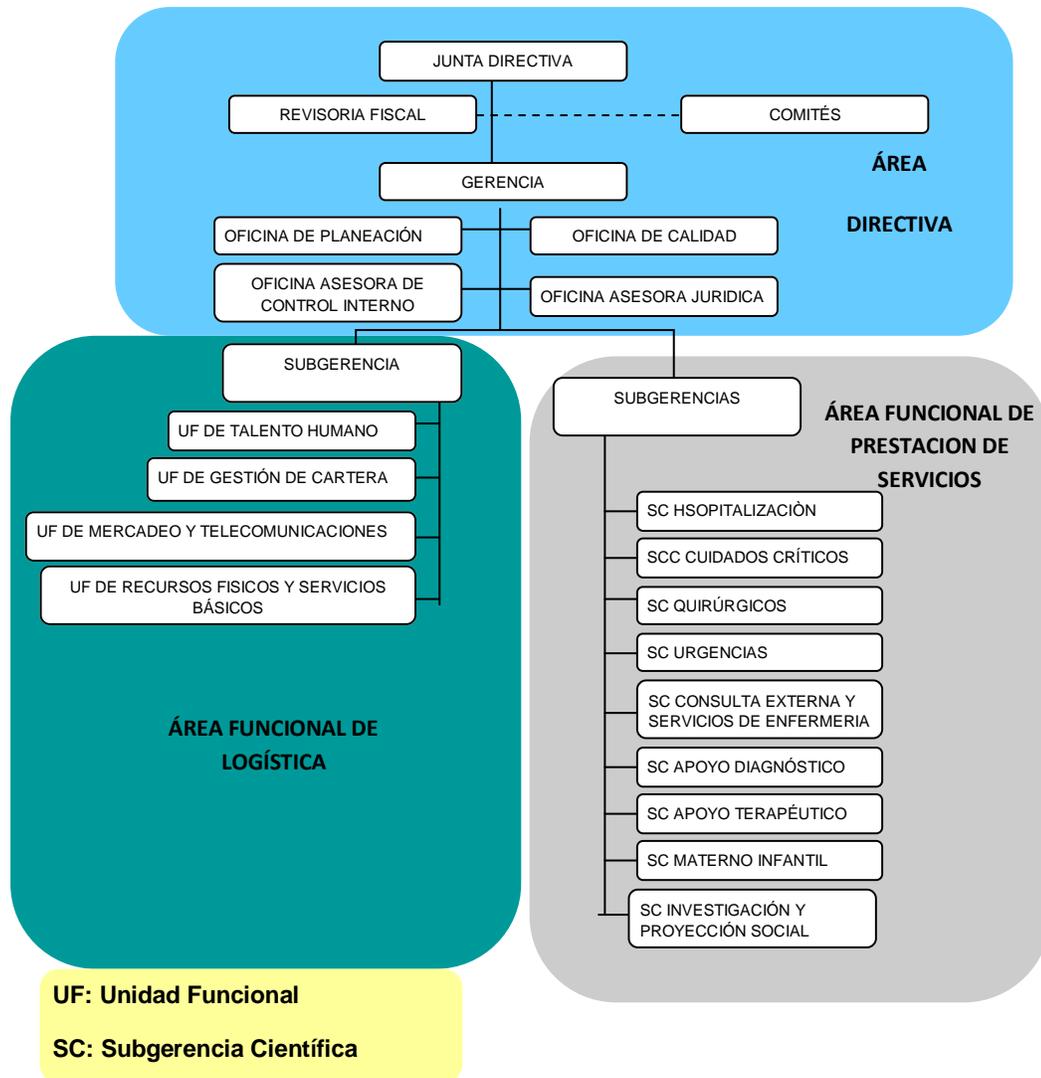
1.2.4. Estructura Orgánica

La Empresa Social del Estado Hospital Universitario del Caribe es una Institución Pública Descentralizada, Prestadora de Servicios de Salud de Mediana y Alta Complejidad, dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, sometida al régimen jurídico previsto en la Ley 100 de 1993 y por el derecho privado en materia de contratación.

La estructura orgánica del hospital está conformada por tres (3) áreas fundamentales; una de éstas es la dirección integrada por la Junta Directiva y la Gerencia. La empresa está concebida dentro de la red de prestadores de servicios de salud del Departamento como la cúspide de la referencia de pacientes. Su funcionamiento se fundamenta en una sólida alianza con la Universidad de Cartagena y sus proveedores externos de servicios.⁴³

⁴³ HERRERA Castaño, Wilman. E.S.E. Hospital Universitario del Caribe. Plan de desarrollo Institucional(2007-2009).Disponible en:http://www.hucaribe.gov.co/novedades/Plan_de_Desarrollo.pdf

Figura 4. Organigrama General de la E.S.E Hospital Universitario Del Caribe



Fuente: Acuerdo 002 de la Junta Directiva de la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe.

1.2.5. Principios corporativos

- Calidad
- Ética
- Investigación
- Transparencia

- Liderazgo
- Eficiencia
- Eficacia

1.2.6. Líneas de servicio

- Servicios de apoyo a diagnóstico.
- Urgencias
- Servicio de apoyo terapéutico
- Servicio de hospitalización.
- Consulta externa especializada
- Cirugía de mediana y alta complejidad.
- Medicina crítica.
- Entre otros servicios se encuentran; nutrición parental, alimentación hospitalaria, esterilización de ropa e instrumentación quirúrgica, investigación y educación continuada.⁴⁴

⁴⁴ Página Web de la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe. Disponible en: <http://www.hucaribe.gov.co/quienes.php>

1.3. PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE

Para las organizaciones la Planeación del Talento Humano es crucial, esto es utilizar el capital humano para alcanzar los objetivos de la organización.

En esta parte se consigna los resultados obtenidos para resolver el primer objetivo de este proyecto, el cual es analizar el proceso de planeación del Talento Humano en la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe con el fin de conocer su desarrollo.

Los aspectos evaluados en esta variable se contemplan en una tabla así:

Tabla 12. Ítems de la variable Planeación del Talento Humano

ITEM	ASPECTO EVALUADO
1	¿Usted siente que en su lugar de trabajo es considerado como un ser importante que posee habilidades y características que le dan acción y movimiento a la organización?
2	¿La organización promueve que usted se sienta motivado para realizar sus labores diarias?
3	¿Considera usted que el hospital cuenta con el personal suficiente y preparado para satisfacer las necesidades del mismo?
4	¿Conoce usted algún programa que aplique el hospital para el mejoramiento continuo del mismo y de los trabajadores? (si la respuesta es afirmativa, indique cuál o cuáles)
5	Según su punto de vista, ¿la política salarial de la empresa a la que usted pertenece (bolsa de empleo, directo con el hospital, entre otros) cuyas funciones cumple en el hospital y, específicamente en su cargo, está ajustada al mercado laboral a nivel local?
6	¿Piensa usted que el hospital considera el talento humano como un activo fundamental para el éxito organizacional?
7	De acuerdo a su opinión, ¿Cómo es el nivel de desvinculación del personal del hospital?
8	Según sus conocimientos y/o vivencias, la empresa a la cual pertenece (bolsa de empleo, directo con el hospital, entre otros) cuyas funciones desarrolla en el hospital, ¿cuenta con una política de promoción interna (ascensos laborales)?

ITEM	ASPECTO EVALUADO
9	En caso de responder de forma afirmativa en la pregunta anterior, ¿Visualiza usted como una fortaleza la política de promoción interna en el hospital?
10	¿Conoce usted la planeación estratégica del Hospital Universitario del Caribe (metas, objetivos, misión y visión)?
11	¿Tiene conocimiento si el hospital cuenta con indicadores que midan la eficiencia del mismo?
12	¿Conoce usted si en la empresa a la cual pertenece (bolsa de empleo, directo con el hospital, entre otros) cuyas funciones cumple en el hospital, existen formalmente manuales de responsabilidades y requisitos diseñados para cada cargo?

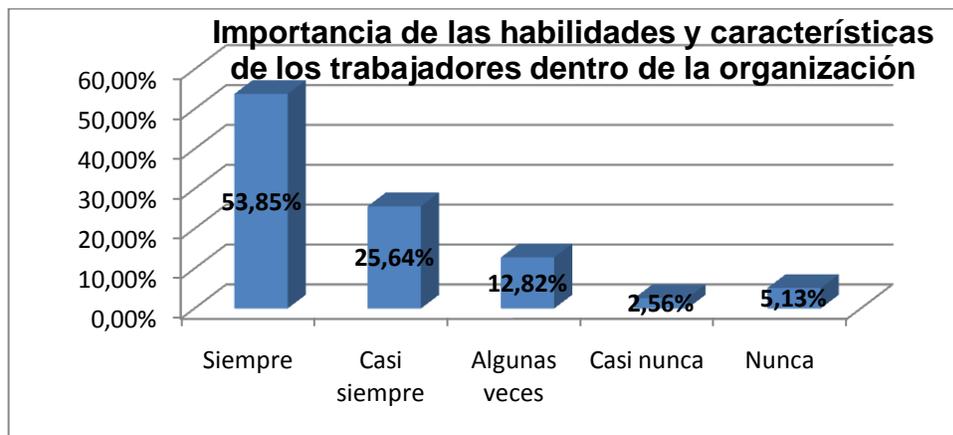
Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

En el Gráfico 4 se observa que la mayoría de las personas encuestadas, con un 53,85% escogió la opción de respuesta *Siempre* al interrogante ¿Usted siente que en su lugar de trabajo es considerado como un ser importante que posee habilidades y características que le dan acción y movimiento a la organización? A esta la sigue la variable *Casi siempre* con un 25,64%, *Algunas veces* con un 12,82%, *Nunca* con 5,13% y la que menos seleccionada fue *Casi nunca* con un 2,56%. Con esto se infiere, que los trabajadores que cumplen sus funciones en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe se consideran a sí mismos como individuos valiosos para la organización generando así un buen desempeño que se convierte en éxito para todo el hospital de la mano de un buen clima organizacional.

Según psicólogos especializados en materia del comportamiento del trabajador la concepción de que sus habilidades y características dentro de la organización sean consideradas valiosas, es de vital importancia. Puesto que por muy determinante que sea la valoración del trabajo mediante el pago, no se debe olvidar la importancia del valor del reconocimiento, que el trabajador se sienta valioso para la organización, una de estas ocasiones puede ser el reconocimiento regulado por normas, que puede hacer atractivo a un trabajo que no es muy bueno

en el plano económico.⁴⁵ Por lo tanto la percepción que poseen los empleados es ventajosa para la organización.

Gráfico 4. Importancia de las habilidades y características de los trabajadores dentro de la organización



Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

En el Gráfico 5 que corresponde al cuestionamiento ¿La organización promueve que usted se sienta motivado para realizar sus labores diarias?, a simple vista se aprecia que los encuestados respondieron de mayor a menor porcentaje a las opciones: *Muchas veces* 33,33%, *Algunas veces* 25,64%, *Pocas veces* 25,64%, *Constantemente* 12,82% y *Ninguna vez* 2,56%.

La motivación en el trabajo es de vital importancia para una organización, entre ésta y la actitud del trabajador hay mutua dependencia. No han faltado experimentos que buscan reconocer las necesidades de los trabajadores que conduzcan a una postura positiva por parte del empleado, unos de esos estudios

⁴⁵ RUSSEL, A. Psicología del trabajo, Ediciones Morata. 1976.

es el del Hawthorne, que ayudo a valorar la importancia en la que radica los factores motivacionales existentes en la empresa.

El hecho de que un 33,33% de los trabajadores encuestados hayan respondido que en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe sienten que *Muchas veces* promueve a que se sienta motivado es un indicador importante, puesto que tiene trabajadores con actitudes positivas y tienen mayor rendimiento frente a un trabajador desmotivado. Sin embargo, es preocupante el hecho que las opciones que le siguen en orden descendente que son: *Algunas veces* 25,64% y *Pocas veces* 25,64%, lo que determina que el Hospital necesita más factores motivadores para que lo trabajadores trabajen de manera más comprometida y eficiente.

Gráfico 5. Motivación para la realización de las labores diarias

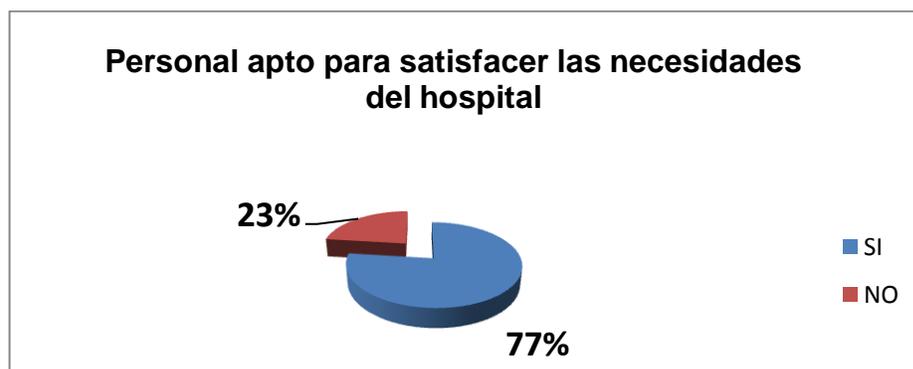


Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

Acerca del personal apto para satisfacer las necesidades del hospital, la crisis que existe en la salud en donde la capacidad hospitalaria se ve insuficiente para los 2 millones de usuarios del departamento, sin embargo, el hospital publicó un comunicado donde expresan los empleadores a los trabajadores, que mantienen su compromiso de mantener las condiciones laborales dignas y justas, reconociendo el esfuerzo profesional y el derecho de compensación justa y oportuna.⁴⁶ Además para aumentar la capacidad el Hospital para finales del 2012 inauguró el séptimo piso con 74 nuevas camas, completando 245 camas disponibles, de esta manera aumentó el personal y la capacidad para recibir usuarios.⁴⁷

El interrogante ¿Considera usted que el hospital cuenta con el personal suficiente y preparado para satisfacer las necesidades del mismo? está representado en el Gráfico 6. Las personas encuestadas contestaron un 77% *Si* y un 23% *No*. Esto demuestra que para los trabajadores el personal cumple con los requerimientos académicos y son aptos para atender a sus pacientes tanto en calidad como en cantidad.

Gráfico 6. Personal apto para satisfacer las necesidades del hospital



Fuente: Elaborada por el grupo investigador.

⁴⁶Pág. Web Oficial de la E. S.E. Hospital Universitario del Caribe. <http://www.hucaribe.gov.co>

⁴⁷Periódico el Universal, Hospital Universitario del Caribe estrena piso, Publicado el 25 de junio de 2012.

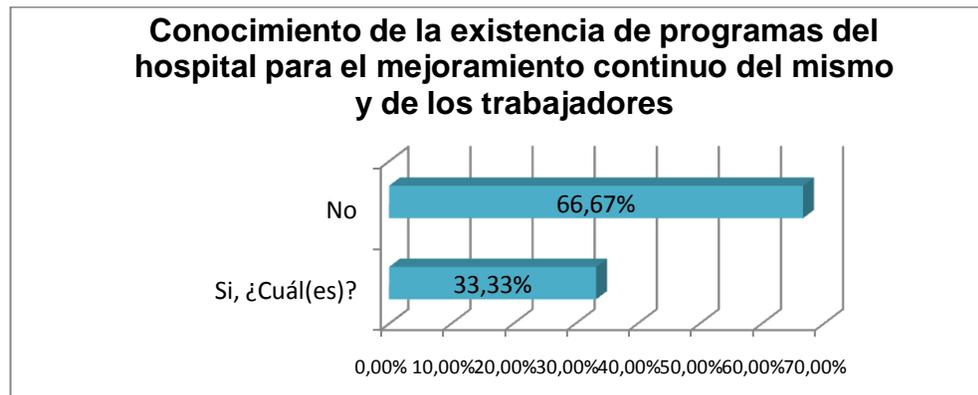
En un estudio que fue financiado por el Departamento de Educación de Estados Unidos y la Oficina del Censo destacó que el estar aplicando programas de mejoramiento para el personal tales como la capacitación trae influencia directa en relación con otros factores claves, tales como un aumento en el 10% del nivel educativo de una persona y por lo tanto un aumento en la productividad del 8,6%.⁴⁸

Sobre el conocimiento de la existencia de programas del hospital para el mejoramiento continuo del mismo y de los trabajadores. En el gráfico 7 se representa el interrogante ¿Conoce usted algún programa que aplique el hospital para el mejoramiento continuo del mismo y de los trabajadores? Consignada en la encuesta realizada a los trabajadores que laboran en la E. S. E. objeto de estudio, esta dio como resultado que un 66,67% no conoce de este tipo de programa en el Hospital, mientras un 33,33% si conoce de su existencia.

El Hospital debería reforzar, actualizar y mantener al personal mediante programas para el mejoramiento continuo, una organización que aprende, es una que se adapta de manera positiva al cambio, que fortalece la satisfacción del cliente.

⁴⁸ MONDY, Wayne. Y NOE, Robert, Administración de los Recursos Humanos, Pearson Educación, México, 2005.

Gráfico 7. Conocimiento de la existencia de programas del hospital para el mejoramiento continuo del mismo y de los trabajadores



Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

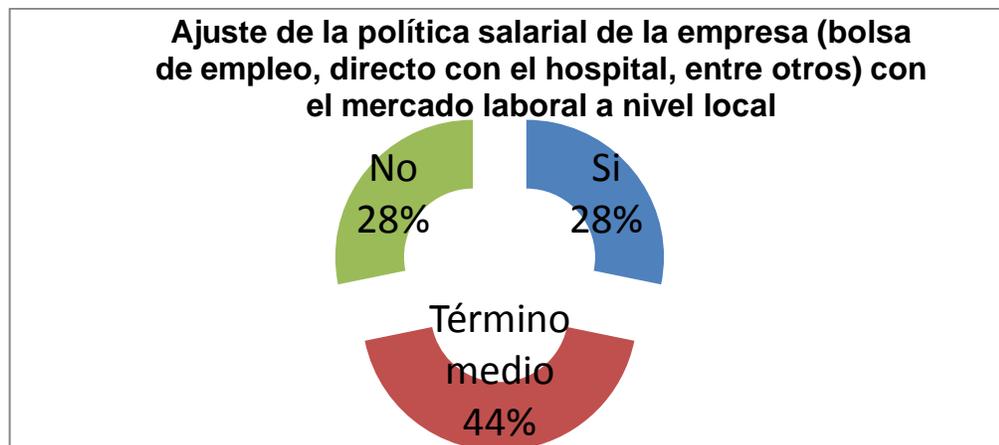
Acerca del ajuste de la política salarial de la empresa (bolsa de empleo, directo con el hospital, entre otros) con el mercado laboral a nivel local. Primero se tiene en cuenta que se han realizado muchas investigaciones donde se estudió la importancia del valor retribuido al trabajador, una de ellas es el informe Mannesmann, en esta se formularon preguntas tales como ¿Qué es lo más importante para el obrero? Y esta tiene como respuesta “estar bien pagado” en el 83% de los encuestados, y a la pregunta ¿Está usted pagado como corresponde a su rendimiento? El 51% contestó de forma afirmativa y resto de forma negativa.

El Gráfico 8 presenta la respuesta a la interrogante de ¿la política salarial de la empresa, específicamente en su cargo, está ajustada al mercado laboral a nivel local? El 44% se fueron por la opción *Término medio*, el 28% por *No* y el otro 28% por *Sí*, lo que indica que los niveles de los salarios no son plenamente satisfactorios, que lo empleados al sentirse de esta forma, reflejen esto en la actitud general del trabajo, puesto que este es un factor de gran valor para el

trabajador. La E. S. E. debe mejorar la política salarial, puesto que es un elemento de vital importancia para satisfacer las necesidades del trabajador, y este nivel de satisfacción repercute de forma negativa o positiva en el desempeño laboral.⁴⁹

La E. S. E. debe mejorar la política salarial, puesto que es un elemento de vital importancia para satisfacer las necesidades del trabajador, y este nivel de satisfacción repercute de forma negativa o positiva en el desempeño laboral.⁵⁰

Gráfico 8. Ajuste de la política salarial de la empresa (bolsa de empleo, directo con el hospital, entre otros) con el mercado laboral a nivel local



Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

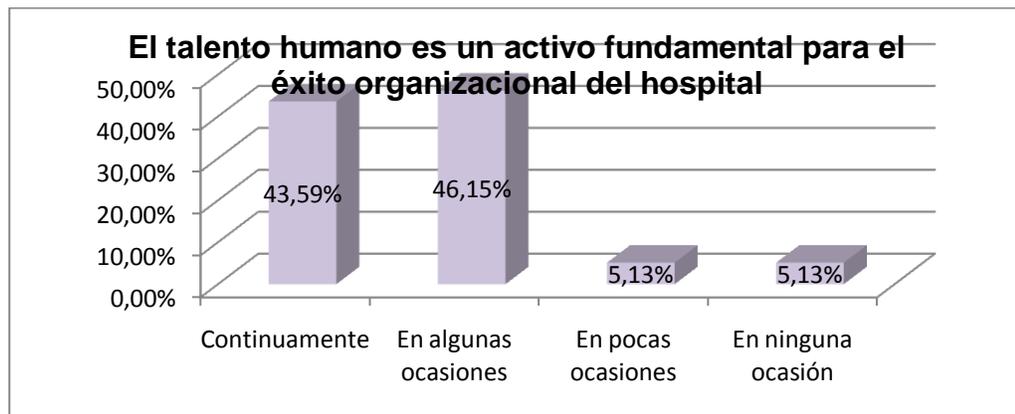
Actualmente las organizaciones reconocen el talento humano como su ente fundamental, como un activo intangible fundamental en la sociedad en la que vivimos.⁵¹

⁴⁹RUSSEL, A. Psicología del trabajo, Ediciones Morata. 1976.

⁵⁰RUSSEL, A. Psicología del trabajo, Ediciones Morata. 1976.

El gráfico 9 hace referencia al interrogante ¿Piensa usted que el hospital considera el talento humano como un activo fundamental para el éxito organizacional? En esta se puede observar que la opción más escogida por el grupo de personas encuestadas fue la alternativa *En algunas ocasiones* con un 46,15%, le sigue en orden descendente las variables *Continuamente* con 43,59%, *En pocas ocasiones* y *En ninguna ocasión* ambas con un 5,13%. El Hospital debe resaltar aún más su personal como un activo, sin el cual la organización no podría funcionar y carecería de sentido.⁵²

Gráfico 9. El talento humano es un activo fundamental para el éxito organizacional del hospital



Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

⁵¹ GONZALÉZ ARIZA, Ángel. Métodos de Compensación basadas en las competencias. Ediciones Uninorte. 2006.

⁵² Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH, las TIC como herramienta de mejora permanente en el capital humano, 1ª Edición, Editorial: Ideaspropias, 2005.

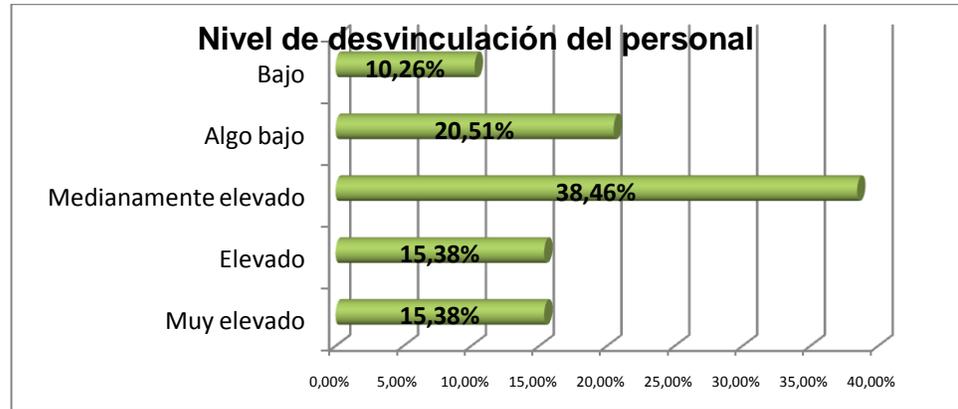
En lo referente al nivel de desvinculación del personal, con el Gráfico 10 se representa el interrogante, ¿Cómo es el nivel de desvinculación del personal del hospital?, en donde obtuvo un mayor porcentaje la opción *Medianamente elevado* con un 38,46%, después la alternativa *Algo bajo* con 20,51% y le siguen *Elevado*, *Muy elevado* tienen 15,38% cada uno y por último *Bajo* con 10,26%.

El nivel de desvinculación laboral es considerado como uno de los indicadores de la gestión del personal, también en aquellas empresas que poseen una política de alta rotación del personal, como mecanismo de reducción de los costos laborales. El nivel de desvinculación en la empresa se verá reflejado en el nivel de rotación del personal, hay que resaltar que hay distintos motivos rotación, esta pueden ser por trabajadores que renuncian, aquellos que renuncian a permanecer en la empresa.⁵³

El hospital debe tener en cuenta que sería recomendable establecer un indicador de magnitud de los retiros voluntarios, con este se podría investigar las causas por las cuales las personas deciden abandonar la organización y mejorar aquellas situaciones que en general son el motivo por el cual trabajadores que pueden representar un activo importante para la empresa, decidió dejar ser parte de la misma.

⁵³ CASTILLO APONTE, José. Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Ecoe ediciones Ltda. 2006.

Gráfico 10. Nivel de desvinculación del personal



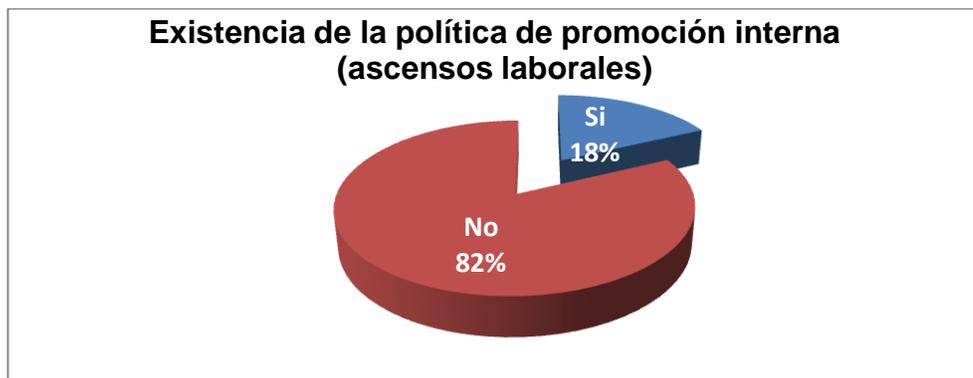
Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

El gráfico 11 representa que el 82% de las personas afirman que el Hospital no cuenta con una política de promoción interna y el 18% contestó que si, de lo que podemos observar que el personal del hospital necesita una política de promoción interna más estructurada, sobre todo para el personal suministrado por bolsa de empleo, puesto que 21 personas de éste respondieron que no a éste cuestionamiento y 10 de las personas de planta de las 11 encuestadas dieron la misma respuesta.

La existencia de una política de promoción interna (ascensos laborales), para Marta Alles, una de las ventajas es que “si una vacante se cubre con una persona interna, esta situación siempre será buena noticia para la organización. Cuando el área de Talento Humano o Capital Humano logra a través del desarrollo de personas que un integrante sea ascendido a una posición superior, cumple con dos propósitos básicos para su función: por un lado, solucionar una necesidad a menor costo, y por otro- quizá el más importante- brindar una oportunidad de crecimiento a un colaborador”. Ella también considera cuando surge la necesidad

de cubrir una posición es mejor buscar primero entre los actuales colaboradores y que solo se salga al mercado laboral luego de agotar este camino.⁵⁴

Gráfico 11. Existencia de la política de promoción interna (ascensos laborales)



Fuente: Elaborada por el grupo investigador.

La política de promoción interna debe ser vista como una fortaleza, las actitudes en el trabajo también se ven influenciadas por las posibilidades de ascenso que exista en la organización, según los hallazgos de Wilkins las relaciones entre los grupos de trabajos se verían afectadas según la posibilidad de ascenso, si no hay muchas posibilidades en general el nivel de inteligencia es menos elevada.⁵⁵

En el gráfico 12, en donde los encuestados en su mayoría respondieron *No* con un 49%, las otras respuestas fueron: *Respondió negativo pregunta anterior* con un 36% y *Si* con un 15%. El hospital debe por lo tanto, reestructurar su política de promoción interna para que todos los miembros de la organización se sientan a

⁵⁴ALLES, Martha. Selección por competencias. Editorial: Granica, 2006.

⁵⁵RUSSEL, A. Psicología del trabajo, Ediciones Morata. 1976.

gusto con una empresa en donde el personal interno sea tenido en cuenta al momento de aplicar a una vacante que indique una mejoría en su cargo actual.

Gráfico 12. La política de promoción interna visualizada como fortaleza



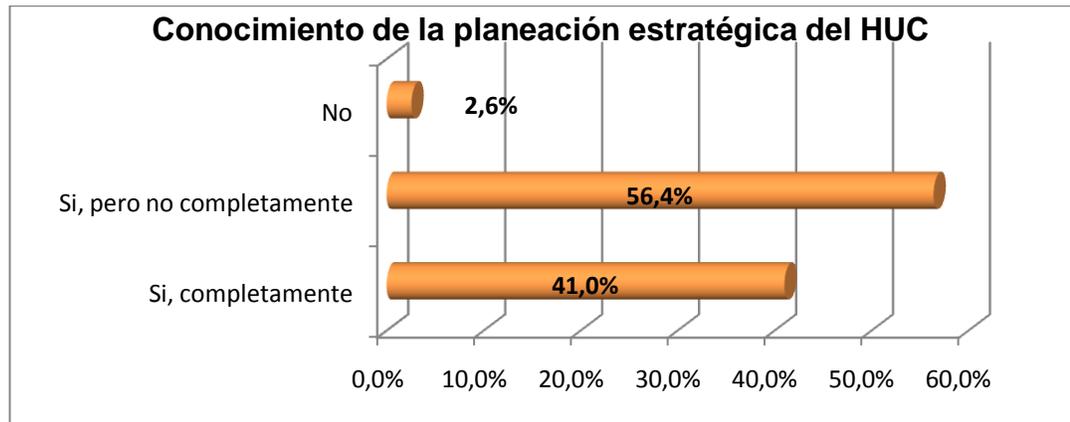
Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

Por medio del gráfico 13, se presentan los resultados al interrogante ¿Conoce usted la planeación estratégica del Hospital Universitario del Caribe (metas, objetivos, misión y visión)? En la cual lo cual del personal encuestado un 56,4% contestó que *Si, pero no completamente*, un 41% que *Si, completamente* y un 2,6% que *No*.

La E.S.E. debe implementar acciones para poner en conocimiento la planeación estratégica que maneja la empresa, para que de ésta forma los trabajadores puedan trabajar en torno a ella, hacer capacitaciones que informen a todo el personal interno el rumbo que deben tomar y que de igual forma estén actualizados de todas las situaciones o acontecimientos que puedan afectar de una u otra forma a la organización.

El conocimiento de la planeación estratégica del HUC, es muy relevante para la organización. Hollis y Hollis en 1965, comentan acerca de la planeación estratégica, afirman que según las prioridades establecidas hay que orientar la gestión, que estas deben ser claras y de fácil acceso para el personal comprometido con el logro de los objetivos, de esta forma el aprovechamiento de los esfuerzos del personal está garantizado, pues estos conocen las metas que se pretenden alcanzar y cuál es su papel en esto.⁵⁶

Gráfico 13. Conocimiento de la planeación estratégica del HUC



Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

Peter Drucker afirma que: “existen pocos factores que sean tan importantes para el desempeño de las organizaciones como son las mediciones”.⁵⁷

El conocimiento de los indicadores que miden la eficiencia del hospital, está representado en el gráfico 14, mostrando los porcentajes de las respuestas

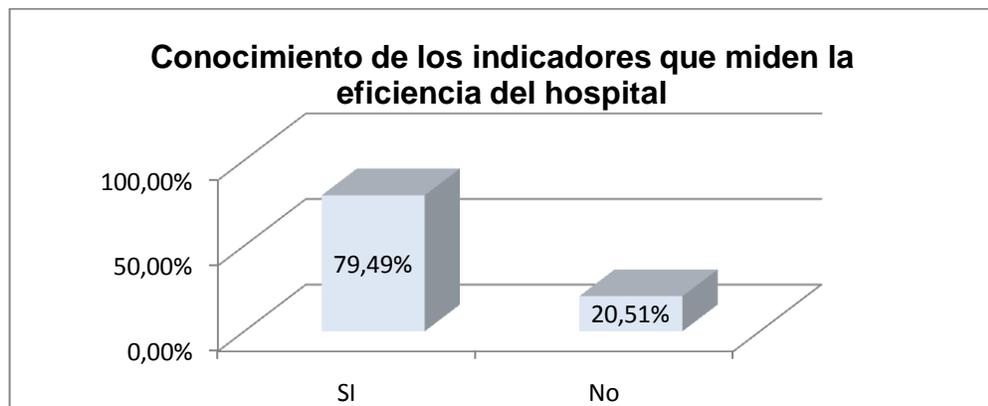
⁵⁶ GUEVARA, María Teresa, Gerencia de Servicios Psicológicos: una estrategia para la formulación de problemas. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico, Universidad Central de Venezuela, 2005.

⁵⁷ SALGUEIRO, Amado. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid- España, 2001.

obtenidas, donde un 79,49% respondió que si conoce de indicadores que midan la eficiencia y el 20,51% contestaron la opción *No*.

De lo anterior podemos concluir que la E. S. E. objeto de estudio maneja indicadores de eficiencia y que la mayoría de los trabajadores que cumplen sus funciones allí los conocen, representado una ventaja para la organización.

Gráfico 14. Conocimiento de los indicadores que miden la eficiencia del hospital



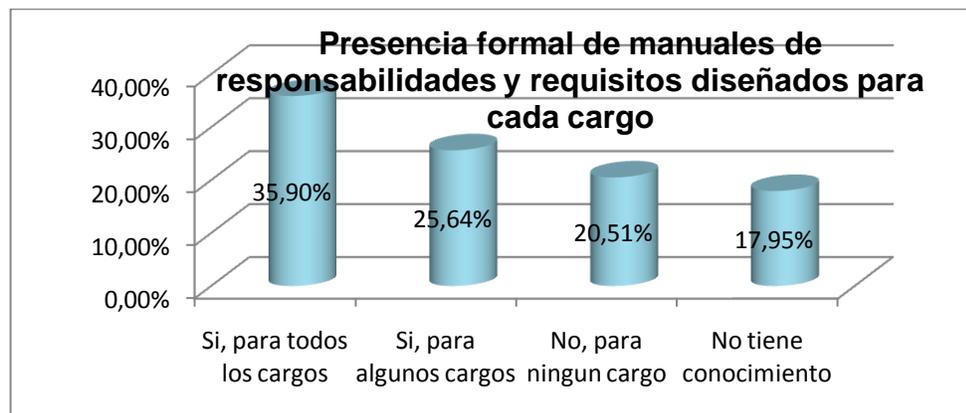
Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

La existencia formal de manuales de responsabilidades y requisitos diseñados para cada cargo, es una herramienta de vital importancia. En general al utilizar un manual se busca garantizar la uniformidad en el tratamiento de las actividades periódicas, reducir los errores al máximo posible, reducir el periodo de

adiestramiento de los empleados nuevos, además de facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional y a ayudar a aclarar dudas del personal.⁵⁸

El gráfico 15, representa las respuestas obtenidas con respecto a la existencia formal de manuales de responsabilidades y requisitos diseñados para cada cargo. En orden descendente se obtuvo un 35,90% en la opción *Si, para todos los cargos*, un 25,64% para *Sí, para algunos cargos*, 20,51% en *No, para ningún cargo* y un 17,95% en *No tiene conocimiento*. En el hospital se tiene conocimiento de la existencia de manuales, las respuestas positivas de saber de existencia fueron de más del 60% de la muestra, en las opciones *Si, para todos los cargos* y *Sí, para algunos cargos*. Lo cual debe seguir y aumentar en el transcurrir del tiempo y no para algunos, sino para todos los cargos, con el fin de que todos los perfiles estén bien definidos y las labores sean realizadas de manera óptima.

Gráfico 15. Presencia formal de manuales de responsabilidades y requisitos diseñados para cada cargo



Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

⁵⁸RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como elaborar y usar manuales administrativos. 3ª Edición. Editora: Thomson Learning. 2002.

1.3.1. Conclusiones de la variable Planeación de Talento Humano

Al finalizar ésta serie de gráficos, se evidencia que para la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe, los trabajadores son considerados importantes para la organización, ésta promueve que ellos se sientan motivados para realizar sus labores diarias. Aunque el personal del Hospital dice considerarse suficiente y preparado, el grupo investigador estima que con la crisis de la salud, éste si cuenta con personal preparado para cumplir los cargos, pero no el suficiente, ya que en el Sector Salud de Cartagena de Indias se ha visto y demostrado que el personal es insuficiente para atender a todos los pacientes de forma completa y oportuna. Con respecto a programas que la organización utilice para el continuo mejoramiento, los investigadores recomiendan que el Hospital necesita implementar más de estos. La política salarial es recomendable adecuarla más al nivel del mercado laboral existente, la política de promoción interna estructurarla de manera más completa y dar conocimiento detallado de ella a los trabajadores.

Tabla 13. Resultados del ítem 1 al 4 de la variable planeación del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA				
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	¿Usted siente que en su lugar de trabajo es considerado como un ser importante que posee habilidades y características que le dan acción y movimiento a la organización?	53,85%	25,64%	12,82%	2,56%	5,13%
		Constantemente	Muchas veces	Algunas veces	Pocas veces	Ninguna vez
2	¿La organización promueve que usted se sienta motivado para realizar sus labores diarias?	12,82%	33,33%	25,64%	25,64%	2,56%
		SI	NO			
3	¿Considera usted que el hospital cuenta con el personal suficiente y preparado para satisfacer las necesidades del mismo?	77%	23%			
		Si, ¿Cuál(es)?	No			
4	¿Conoce usted algún programa que aplique el hospital para el mejoramiento continuo del mismo y de los trabajadores? (si la respuesta es afirmativa, indique cuál o cuáles)	33,33%	66,67%			

Fuente: Elaborada por el grupo investigador.

Tabla 14. Resultados del ítem 5 al 7 de la variable planeación del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA				
		Si	Término medio	No		
5	Según su punto de vista, ¿la política salarial de la empresa a la que usted pertenece (bolsa de empleo, directo con el hospital, entre otros) cuyas funciones cumple en el hospital y, específicamente en su cargo, está ajustada al mercado laboral a nivel local?	28%	44%	28%		
		Continuamente	En algunas ocasiones	En pocas ocasiones	En ninguna ocasión	
6	¿Piensa usted que el hospital considera el talento humano como un activo fundamental para el éxito organizacional?	43,59%	46,15%	5,13%	5,13%	
		Muy elevado	Elevado	Mediana mente elevado	Algo bajo	Bajo
7	De acuerdo a su opinión, ¿Cómo es el nivel de desvinculación del personal del hospital?	15,38%	15,38%	38,46%	20,51%	10,26 %

Fuente: Elaborada por el grupo investigador.

Tabla 15. Resultados del ítem 8 al 10 de la variable planeación del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA			
		Si	No		
8	Según sus conocimientos y/o vivencias, la empresa a la cual pertenece (bolsa de empleo, directo con el hospital, entre otros) cuyas funciones desarrolla en el hospital, ¿cuenta con una política de promoción interna (ascensos laborales)?	18%	82%		
		SI	No	Respondió negativo pregunta anterior	
9	En caso de responder de forma afirmativa en la pregunta anterior, ¿Visualiza usted como una fortaleza la política de promoción interna en el hospital?	15%	49%	36%	
		Si, completamente	Sí, pero no completamente	No	
10	¿Conoce usted la planeación estratégica del Hospital Universitario del Caribe (metas, objetivos, misión y visión)?	41,00%	56,40%	2,60%	

Fuente: Elaborada por el grupo investigador.

Tabla 16. Resultados del ítem 11 y 12 de la variable planeación del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA				
		SI	No			
11	¿Tiene conocimiento si el hospital cuenta con indicadores que midan la eficiencia del mismo?	79,49%	20,51%			
		Si, para todos los cargos	Si, para algunos cargos	No, para ningún cargo	No tiene conocimiento	
12	¿Conoce usted si en la empresa a la cual pertenece (bolsa de empleo, directo con el hospital, entre otros) cuyas funciones cumple en el hospital, existen formalmente manuales de responsabilidades y requisitos diseñados para cada cargo?	35,90%	25,64%	20,51%	17,95%	

Fuente: Elaborada por el grupo investigador.

1.4. VINCULACIÓN O INCORPORACIÓN DEL PERSONAL EN LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La selección, vinculación o incorporación es aquel proceso donde se escoge o elige el personal que por sus méritos. Para Fernando Arias⁵⁹ es “elegir mediante la utilización de ciertas técnicas, entre los diversos candidatos el más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo”. En esta variable se evaluaron los siguientes aspectos que se incluyen en la tabla a continuación:

Tabla 17. Ítems de la variable Vinculación del Talento Humano

ITEM	ASPECTO EVALUADO
13	¿Existen procesos estandarizados de selección y contratación en la que participe todo individuo que va a ser vinculado?
14	¿Por cuál medio se enteró de la vacante del cargo?
15	¿A cuántas pruebas fue sometido antes de quedar seleccionado?
16	¿Según su criterio, su proceso de selección estuvo fundamentado en los principios éticos como son la privacidad, la transparencia, la confiabilidad y la validez?
17	¿Usted fue seleccionado para un cargo que se ajusta a su perfil profesional?
18	¿Cuánto tiempo duró su proceso de selección?
19	¿Considera usted que prevalecen las personas recomendadas frente a los requerimientos y ajustes claros de las vacantes?
20	¿Pasó usted por un proceso de revisión médica, en donde se incluyó la realización de exámenes médicos y la valoración por parte de un médico de salud ocupacional durante su proceso de selección?
21	¿Usted considera que los procesos de selección son iguales para todos los cargos?
22	¿Qué tipo de contrato laboral tiene usted?
23	¿Qué tipo de contrato laboral tiene usted, con respecto a la duración del mismo?
24	¿Se encuentra afiliado a Seguridad Social (Salud, ARP, Pensión, Caja de compensación)?

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

⁵⁹ ARIAS GALICIA, Fernando; Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. 5ta Edición. Editorial Trillas. México.

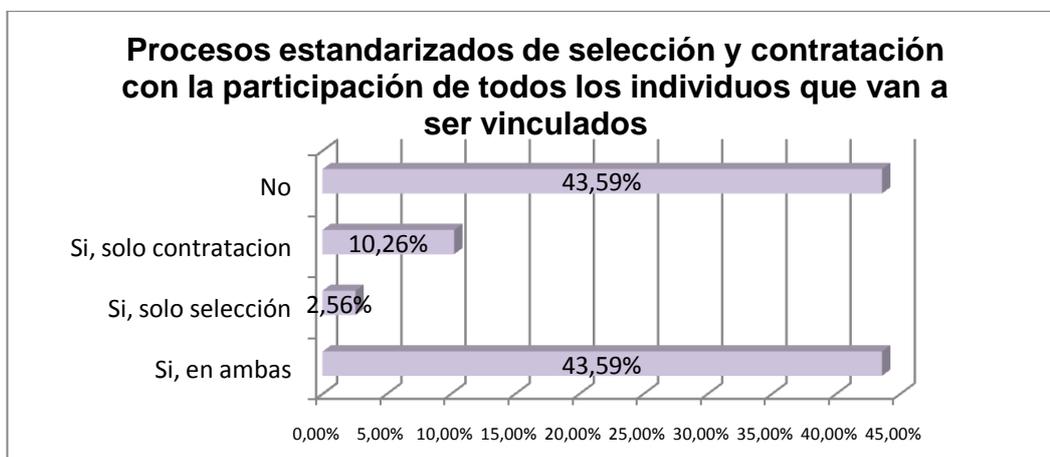
Los procesos estandarizados de selección y contratación con la participación de todos los individuos que van a ser vinculados, deben ser vitales para la organización. Tal como señala Martha Alles, un buen proceso de selección no deviene de ley o exigencia de normativa legal alguna. En las grandes corporaciones, donde es usual acatar normas internas de aplicación general, existen rutinas para la realización de una selección. Cabe resaltar, la importancia de llevar un proceso profesional de selección establecido, en donde se cuiden todos los pasos, y ese proceso comienza en el momento mismo que la necesidad surge. De igual forma ocurre con la vinculación, lo que sí es importante es el hecho de que el trabajador conozca desde el primer momento el tipo de posición a la cual se está postulando y las condiciones de contratación.⁶⁰

Del gráfico 16 se puede observar, que responde al ítem ¿Existen procesos estandarizados de selección y contratación en la que participe todo individuo que va a ser vinculado? En donde tienen igual porcentaje, cada una con el 43,59% la respuesta *Si, en ambas* y la respuesta *No*. Le sigue *Si, solo contratación* con un 10,26% y por último *Si, sólo selección* con un 2.56%.

Con lo cual se puede concluir que, no existen unos procesos de selección ni de contratación claros y definidos para los trabajadores del hospital ya que en igual porcentaje se presentan las opiniones y es aún de menor claridad el proceso de selección, por lo cual hay que comunicar a los trabajadores e informarles como son los procesos para elegir al personal idóneo en cada uno de los cargos y de igual forma aclarar el tipo de contratación.

⁶⁰ALLES, Martha. Selección por competencias. Editorial: Granica, 2006.

Gráfico 16. Procesos estandarizados de selección y contratación con la participación de todos los individuos que van a ser vinculados



Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

El gráfico 17 corresponde al cuestionamiento ¿Por cuál medio se enteró de la vacante del cargo?, el resultado fue el siguiente: la mayoría de los encuestados respondió la opción *Otro ¿Cuál?* Con un 69,23% al ser una pregunta abierta entre las opciones de respuesta se encontraron: por medio de amigos, compañeros, recomendaciones, prácticas estudiantiles, presentación de la hoja de vida en físico y contacto verbal.

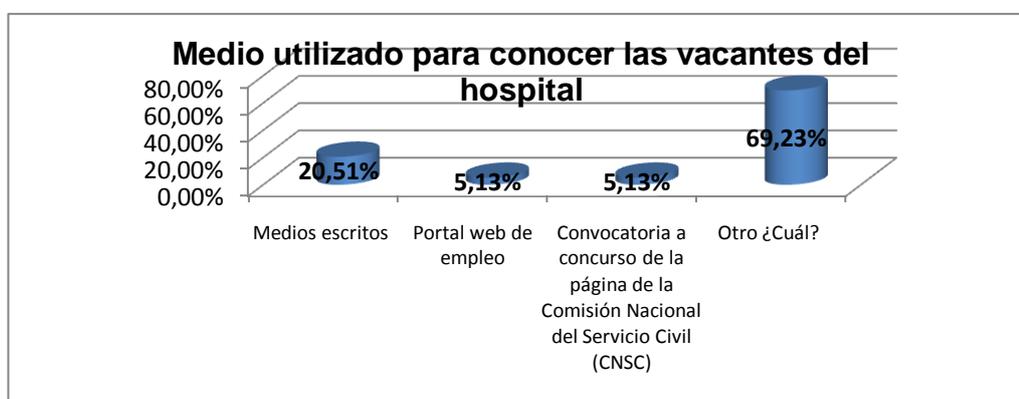
Le sigue con un 20,51% Medios escritos, luego con un igual porcentaje entre ambas opciones el portal web de empleo y la Convocatoria concurso de la página de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) cada uno con un 5,13%.

Con la información anterior se puede concluir que el medio más utilizado para conocer las vacantes y por ende poder llegar a aplicar en procesos de selección es a través de amigos, conocidos o compañeros que recomiendan los currículum vitae. Esto para el hospital puede acarrear una serie de ventajas como que el trabajador se sienta importante dentro de la organización y

desventajas que debe saber manejar, como por ejemplo la objetividad de los procesos, la presión, los compromisos, entre otros.

El medio más utilizado para conocer las vacantes en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe, es a través de la extensa de red de contactos que se convierte actualmente en un agente de reclutamiento, los familiares, amigos, vecinos, entre otros. Se vuelven cada vez más en un sistema muy práctico y poco costoso utilizado por las diferentes empresas.⁶¹

Gráfico 17. Medio utilizado para conocer las vacantes del hospital



Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

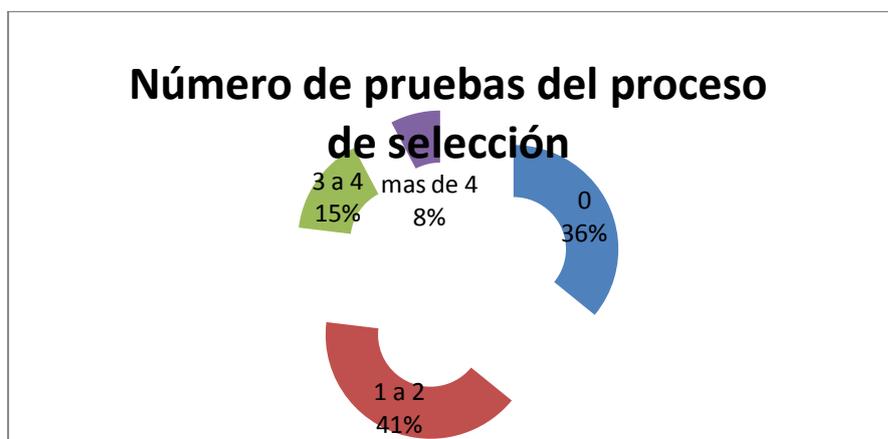
Un proceso de selección tiene como finalidad encontrar a la persona adecuada para un determinado cargo. El número de pruebas y los procesos de selección varían en las diferentes empresas, algunos procesos dependiendo del tamaño de las mismas son más complejos⁶², existen pruebas de inteligencia como los Naipes y otras de personalidad como el 16PF y el CMT.

⁶¹ RECURSOS HUMANOS, selección de personal. Editorial vértice, 2008.

⁶² MONDY. R, Wayne y NOE, Robert, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, México, 2005, 560 Págs.

Con el gráfico 18 se plasma el ítem ¿A cuántas pruebas fue sometido antes de quedar seleccionado? Las respuestas arrojadas con esta pregunta fueron las siguientes: De uno (1) a dos (2) representa el 41%, cero (0) representa el 36%, de tres (3) a cuatro (4) el 15% y más de cuatro (4) el 8%. Por lo cual, se puede concluir que la mayoría de los trabajadores fueron sometidos de una a dos pruebas, lo que significa que los procesos de selección no son tan complejos o amplios como en otras organizaciones, hay que resaltar que con un porcentaje considerable hubo encuestados que respondieron que no fueron sometidos a ninguna prueba, para lo cual la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe debe implementar pruebas ya que estas son importantes al momento de seleccionar el perfil de una persona para un determinado cargo.

Gráfico 18. Número de pruebas del proceso de selección



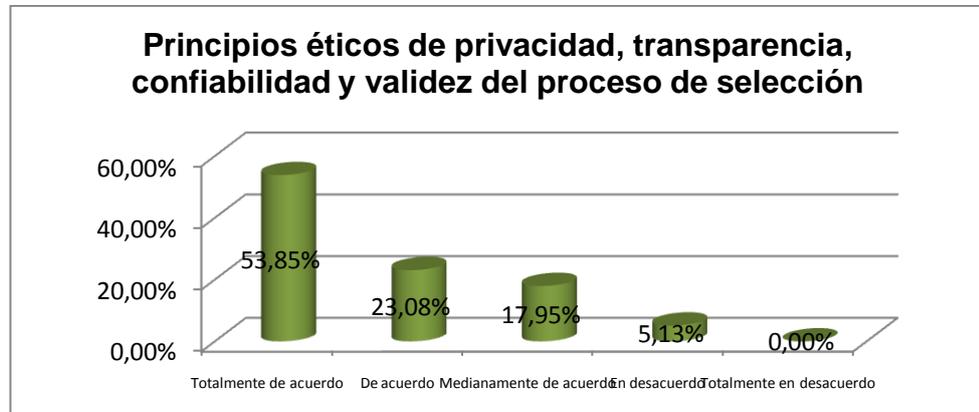
Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

Todo proceso de selección debe ir enmarcado en unos principios éticos comunes, la labor del seleccionador no sólo se reduce a la aplicación de ciertas técnicas sino va ligada a situaciones más complejas que involucren temas que pueden afectar la vida de una persona como por ejemplo, comunicarle a un candidato la negativa de su contrato. Por lo cual es indispensable que el

proceso cuenta con valores como privacidad, transparencia, confiabilidad y validez.⁶³

El gráfico 19 demuestra que el 53,85% de la muestra poblacional piensa que el proceso de selección cuenta con los principios éticos mencionados anteriormente, le sigue en orden la opción *de acuerdo* con un 23,08%. Muy pocas personas manifestaron inconformidades con esto, solo el 17,95% estuvo *medianamente de acuerdo* y el 5,13% en *desacuerdo*; nadie estuvo en *total desacuerdo*. Siendo así, el hospital con este ítem se encuentra en una situación favorable, ya que sus trabajadores tienen la plena certeza, en su mayoría, que los procesos de selección están éticamente enmarcados.

Gráfico 19. Principios éticos de privacidad, transparencia, confiabilidad y validez del proceso de selección



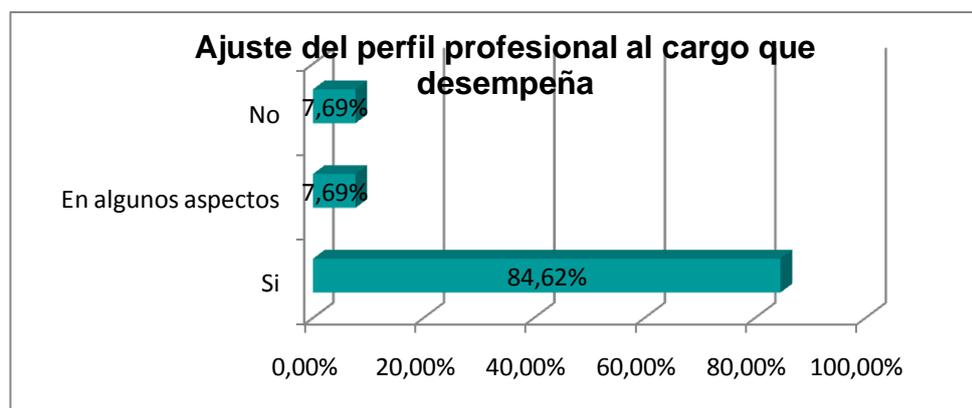
Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

Es indispensable conocer las exigencias del cargo, el ajuste del perfil profesional al cargo que desempeña, para lograr al máximo acomodo entre persona-puesto; aspectos como características personales, conocimientos

⁶³ALLES, Martha. Selección por competencias. Editorial: Granica, 2006.

requeridos, experiencia laboral, competencias y habilidades, entre otros, son importantes al momento de definir el perfil profesional de determinado cargo.⁶⁴ Como es notorio en el gráfico 20, la gran mayoría con un porcentaje de 84,62% afirman que el cargo que desempeñan *si* se ajusta a su perfil profesional, sólo un 7,69% contestan que *en algunos aspectos* y con el mismo 7,69% afirman que *no*, concluyendo así que el hospital selecciona un personal ajustado a los requerimientos de los cargos y los trabajadores son conscientes de ello, se recomienda seguir especificando los perfiles por cargo y de igual forma elegir el personal que más se ajuste al puesto en específico tal como se viene haciendo para seguir minimizando las inconformidades dentro de los cargos.

Gráfico 20. Ajuste del perfil profesional al cargo que desempeña



Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

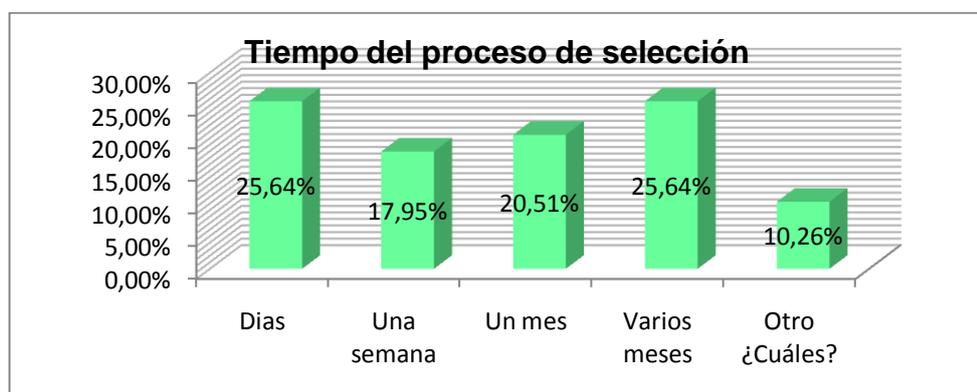
En el proceso de selección existen distintos lapsos de tiempo a considerar, uno de ellos es el tiempo de respuesta, que es el periodo transcurrido desde donde se solicita la búsqueda de una persona para cubrir un puesto, hasta cuando se

⁶⁴GAN, Federico. TRIGINÉ, Jaume. Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones Ediciones Díaz de Santos. España, 2006.

tarde en presentar el primer candidato calificado para esta posición. El tiempo para cubrir el puesto que es el número total de días entre la entrega de una solicitud aprobada y firmada, hasta la fecha en que el postulante acepta la oferta de empleo y el tiempo para comenzar que es el tiempo transcurrido entre la aceptación y el día en que la persona contratada se presenta a trabajar.⁶⁵

El Gráfico 21, representa las respuestas de la muestra acerca de la duración del proceso de selección, las dos opciones que más se repiten son *Días* y *Varios meses*, ambas con un 25,64% le siguen *Un mes* con un 20,51%, *Una semana* con 17,95% y *Otro ¿Cuáles?* Con un 10,26%. Con lo anterior se puede deducir que las respuestas fueron muy variadas, sin embargo, hay que ponerle mayor atención al personal suministrado, ya que de doce (12) personas que respondieron haber tenido solo un día en su selección, diez(10) pertenecían al personal suministrado. Por lo cual, se recomienda mejorar los procesos de selección para este tipo de personal, podría ser a un periodo comprendido entre una semana y quince (15) días, por la urgencia de cubrir el puesto, pero con tiempo para contemplar la decisión y elegir de manera correcta entre los posibles candidatos.

Gráfico 21. Tiempo del proceso de selección



Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

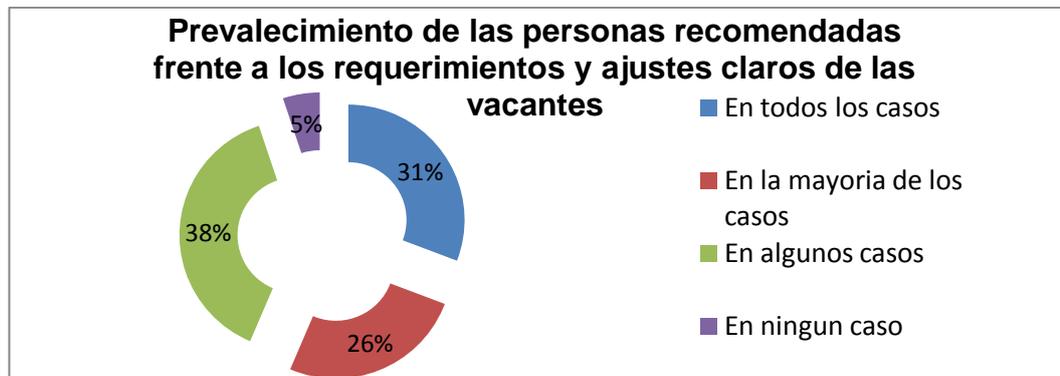
⁶⁵ALLES, Martha. Selección por competencias. Editorial: Granica, 2006.

En relación al prevalecimiento de las personas recomendadas frente a los requerimientos y ajustes claros de las vacantes. La recomendación para la selección de una persona, muchas veces tiene un peso, este puede ser determinante al momento de toma de la decisión, en algunas ocasiones esta recomendación se da de una forma informal o formal. Esta última en general se da en forma de carta o un documento, donde se explica el porqué se recomienda al candidato, y debe estar redactado de una forma cuidadosa, sobre todo si es para un cargo de alta dirección.⁶⁶

Como se nota en el gráfico 22, el 38% de los trabajadores encuestados seleccionaron la respuesta *En algunos casos*, el 31% *En todos los casos*, *En la mayoría de los casos* tiene un 26% y el 5% respondieron *En ningún caso*. De esto se puede concluir que por lo menos un 95% de la muestra considera que de alguna forma la recomendación ha intervenido en la selección del personal que labora en la E. S. E., la sugerencia dada en este punto sería hacer de la recomendación una herramienta más formal, que sea de forma oficial y la persona que recomienda describa los motivos por lo cual recomienda al candidato.

⁶⁶LLANOS RETE, Javier. Como entrevistar en la selección de Personal. Editorial Pax México. 2005.

Gráfico 22. Prevalencia de las personas recomendadas frente a los requerimientos y ajustes claros de las vacantes



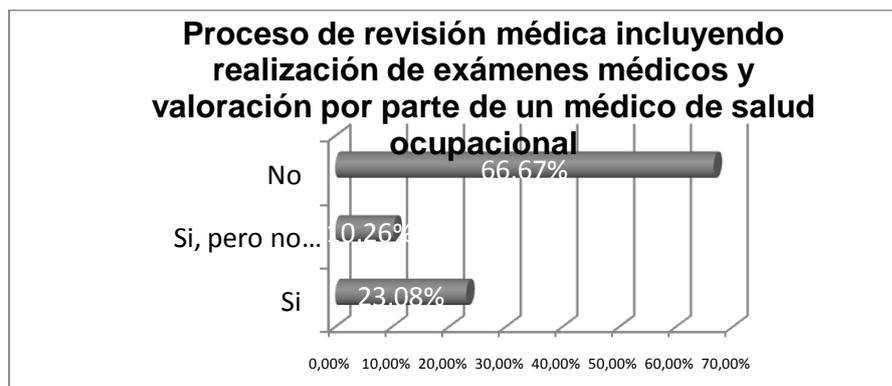
Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

Se observa con el gráfico a continuación que la mayoría, un 66,67% de los encuestados respondieron que no fueron sometidos al proceso de revisión médica, por lo que se recomienda a la E. S. E. evaluar en este aspecto al personal antes de seleccionarlo definitivamente para el cargo. Puesto que una enfermedad detectada o algún defecto físico detectado durante este examen, puede ser determinante al momento de escoger y evitar futuros costos, derivados de esto, como incapacidades frecuentes y con largos lapsos de tiempo que pueden afectar la gestión del cargo, así como el hecho de necesitar reemplazo mientras el trabajador se encuentre en tal situación.

El proceso de revisión médica incluyendo realización de exámenes médicos y valoración por parte de un médico de salud ocupacional es sumamente importante para una organización. Las empresas antes de la contratación suelen exigir a los trabajadores que van a laborar con ellos, el sometimiento a una revisión médica, en la cual se califica al trabajador como apto o no apto.⁶⁷

⁶⁷ DELGADO GONZÁLEZ, Susana. ENA VENTURA, Belén. Ediciones Paraninfo, 2008.

Gráfico 23. Proceso de revisión médica incluyendo realización de exámenes médicos y valoración por parte de un médico de salud ocupacional



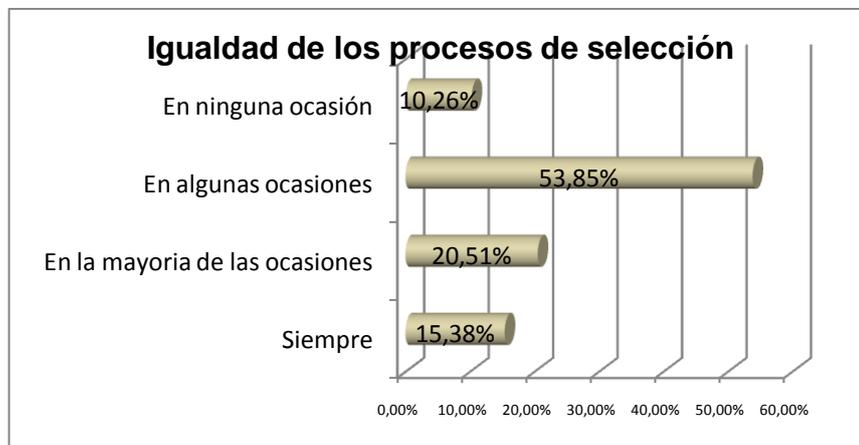
Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

El objetivo del proceso de selección es garantizar el ingreso de personal idóneo, con base en el mérito mediante procedimientos que permitan la participación, en igualdad de condiciones, de quienes demuestren poseer los requisitos para desempeñar los empleos.⁶⁸

En el gráfico 24 se observa que la mayoría de la muestra, un 53,85% escogió la opción *En algunas ocasiones*, siguiéndolo en porcentaje *En la mayoría de las ocasiones* con un 20,51%, *Siempre* 15,38% y *En ninguna situación* un 10,26%. De lo anterior se puede concluir que para los encuestados generalmente si se tienen en cuenta la igualdad en el proceso de selección de personal. Sin embargo, el hospital debe tener en cuenta ese porcentaje de 10,26% que tiene una concepción de desigualdad en la selección del personal, para esto se le debe inculcar y demostrar a los trabajadores desde su inicio los principios éticos y de igualdad que se deben manejar en el proceso de la selección en la organización.

⁶⁸ CARDENAS ESPINOSA, Rubén. Análisis de la evolución normativa colombiana para la gestión del talento humano en instituciones públicas. Publicaciones Grin. 2008.

Gráfico 24. Igualdad de los procesos de selección



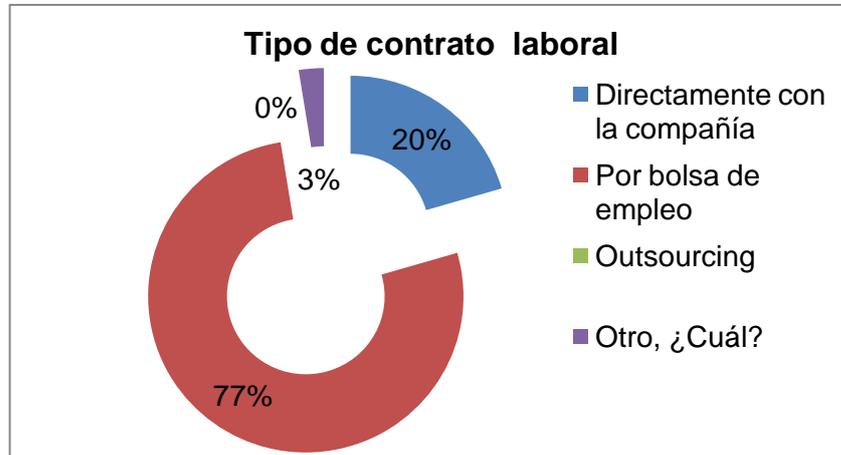
Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

El gráfico 25 refleja que la mayoría, un 77% de la muestra fue personal que fue suministrado por bolsa de empleo, en este porcentaje treinta (30) personas de la muestra de treinta y nueve (39) escogieron esta respuesta, veintitrés (23) pertenecen a personas con cargos de carácter asistencial y siete (7) pertenecen al personal administrativo. Por lo que se puede concluir que en general las personas que entraron a la organización por la bolsa de empleo hacen parte del personal asistencial del hospital.

Hay distintos tipos de contrato, actualmente las bolsas de empleo han ido tomando mayor relevancia, estas originalmente, fueron diseñadas por las universidades, para buscar empleo para sus egresados. Con el Internet, las bolsas de trabajo se han tomado la red. Ahora existen diversas páginas, que ofician de bolsas de trabajo. Son aquellas páginas, en las cuales las empresas ofrecen diversos cargos, según la materia de conocimiento de los postulantes.⁶⁹

⁶⁹ Pág. Web: Mis respuestas, enlace: <http://www.misrespuestas.com/que-son-las-bolsas-de-trabajo.html>, consultada el 07 de julio de 2013.

Gráfico 25. Tipo de contrato laboral



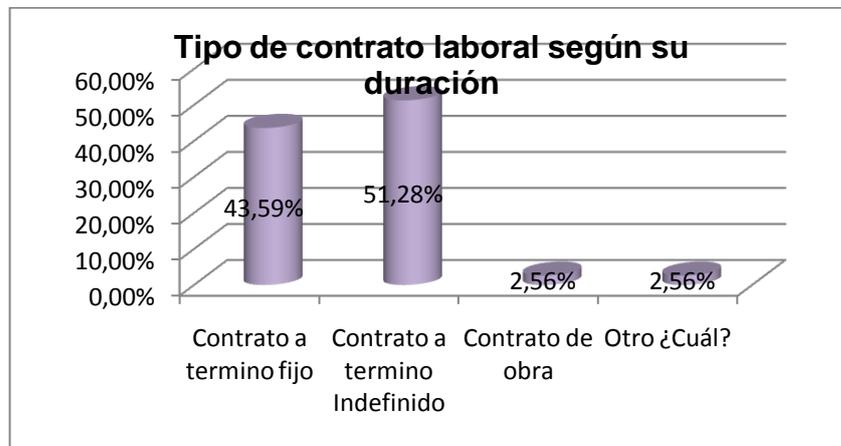
Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

Los contratos de trabajos clasificados según su duración pueden ser a término fijo o por tiempo determinado, contrato a término indefinido o de duración indefinida, contrato por obra o labor determinada, contrato accidental, ocasional o transitorio, entre otros.⁷⁰

En el Gráfico 26 se plasman los distintos tipos de contratos que poseen las personas encuestadas, la mayoría, un 51,28% tienen contrato a término indefinido, le sigue el 43,59% de la muestra con contrato a término fijo y los menores porcentajes son las personas vinculadas por contrato de obra y de otra forma de contratación.

⁷⁰ CADAVID GÓMEZ, Ignacio. ARENAS GALLEGO, Eraclio. Cartilla del trabajo. Universidad de Medellín, segunda edición. 2007

Gráfico 26. Tipo de contrato laboral según su duración



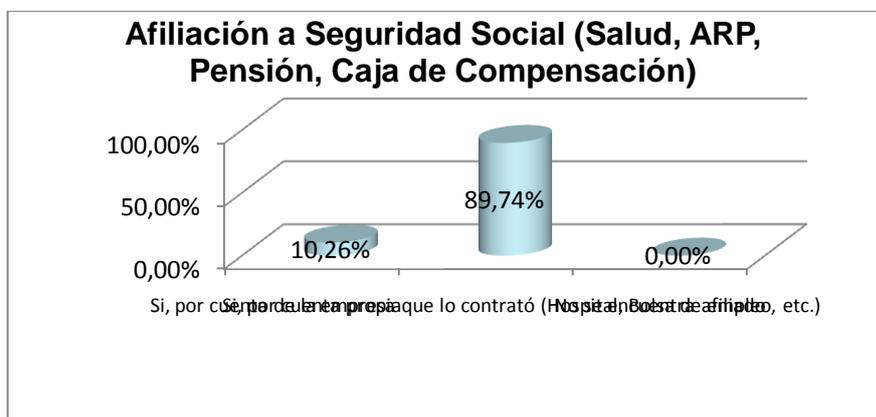
Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

La afiliación de la seguridad social es el acto mediante el cual se incorpora al sistema de seguridad social.⁷¹

A continuación, el Gráfico 27 refleja que en su mayoría, un 89,74% está afiliado por cuenta de la empresa que lo contrató, y un 10,26% se afilio por cuenta propia. Hay que resaltar que de las 4 personas que contestaron estar afiliadas por cuenta propia, 3 pertenecen al personal adiministrativo. De lo anterior se concluye que todos los trabajadores se encuentran afiliados a la seguridad social. De igual forma, ningún encuestado respondió de que no estuviera afiliado a Seguridad Social.

⁷¹El sistema de la S. S. afiliación y cotización, Recursos humanos, Editorial vértice. 2011.

Gráfico 27. Afiliación a Seguridad Social (Salud, ARP, Pensión, Caja de Compensación)



Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

1.4.1. Conclusiones de la variable Vinculación de personal

Con respecto a la segunda variable, el grupo investigador considera que el proceso de selección y contratación de la E.S.E. necesita ser más estandarizado, que deben ampliar su forma de convocatoria a los posibles candidatos a ocupar un cargo, éstos pueden ser por medios escritos, a través de algún portal web de empleo o como es una entidad del Gobierno sería mejor aumentar el nivel de participación de la CNSC en éste proceso. En la selección se deben aumentar el número de pruebas a las cuales se someten los candidatos, según los resultados, los cargos en la E. S. E. son seleccionados conforme al perfil profesional necesario. Los investigadores recomiendan aplicar a todos los candidatos próximos a entrar como trabajadores una revisión médica, puesto que ésta no se está aplicando a todo el personal ni contiene todos los procesos completos.

Tabla 18. Resultados ítem del 13 al 15 de la variable selección o vinculación del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA				
		Si, en ambas	Si, solo selección	Si, solo contratación	No	
13	¿Existen procesos estandarizados de selección y contratación en la que participe todo individuo que va a ser vinculado?	43,59%	2,56%	10,26%	43,59%	
		Medios escritos	Portal web de empleo	Convocatoria a concurso de la página de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC)	Otro ¿Cuál?	
14	¿Por cuál medio se enteró de la vacante del cargo?	20,51%	5,13%	5,13%	69,23%	
		0	1 a 2	3 a 4	más de 4	
15	¿A cuántas pruebas fue sometido antes de quedar seleccionado?	36%	41%	15%	8%	

Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

Tabla 19. Resultados ítems 16 al 19 de la variable selección o vinculación del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
16	¿Según su criterio, su proceso de selección estuvo fundamentado en los principios éticos como son la privacidad, la transparencia, la confiabilidad y la validez?	53,85%	23,08%	17,95%	5,13%	0,00%
		Si	En algunos aspectos	No		
17	¿Usted fue seleccionado para un cargo que se ajusta a su perfil profesional?	84,62%	7,69%	7,69%		
		Días	Una semana	Un mes	Varios meses	Otro ¿Cuáles?
18	¿Cuánto tiempo duró su proceso de selección?	25,64%	17,95%	20,51%	25,64%	10,26%
		En todos los casos	En la mayoría de los casos	En algunos casos	En ningún caso	
19	¿Considera usted que prevalecen las personas recomendadas frente a los requerimientos y ajustes claros de las vacantes?	31%	26%	38%	5%	

Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

Tabla 20. Resultados ítems 20 al 22 de la variable selección o vinculación del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA			
		Si	Sí, pero no completamente	No	
20	¿Pasó usted por un proceso de revisión médica, en donde se incluyó la realización de exámenes médicos y la valoración por parte de un médico de salud ocupacional durante su proceso de selección?	23,08%	10,26%	66,67%	
		Siempre	En la mayoría de las ocasiones	En algunas ocasiones	En ninguna ocasión
21	¿Usted considera que los procesos de selección son iguales para todos los cargos?	15,38%	20,51%	53,85%	10,26%
		Directamente con la compañía	Por bolsa de empleo	Outsourcing	Otro, ¿Cuál?
22	¿Qué tipo de contrato laboral tiene usted?	21%	77%	0%	3%

Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

Tabla 21. Resultados ítems 23 y 24 de la variable selección o vinculación del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA			
		Contrato a término fijo	Contrato a término Indefinido	Contrato de obra	Otro ¿Cuál?
23	¿Qué tipo de contrato laboral tiene usted, con respecto a la duración del mismo?	43,59%	51,28%	2,56%	2,56%
		Si, por cuenta propia	Si, por cuenta de la empresa que lo contrató (Hospital, Bolsa de empleo, etc.)	No se encuentra afiliado	
24	¿Se encuentra afiliado a Seguridad Social (Salud, ARP, Pensión, Caja de compensación)?	43,59%	51,28%	2,56%	

Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

1.5. INDUCCIÓN SEGÚN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE

Cuando una organización ya ha elegido al personal que irá a formar parte de ella, mediante el proceso de selección, se continúa con el proceso de inducción en el cual se le proporciona a los trabajadores nuevos, la información básica de los antecedentes de la empresa, de igual forma, la capacitación para enseñarles las habilidades fundamentales que son necesarias para la realización de las labores. Referente a esta variable, los ítems que la comprenden se agrupan en la siguiente tabla:

Tabla 22. Ítems de la variable Inducción del Talento Humano

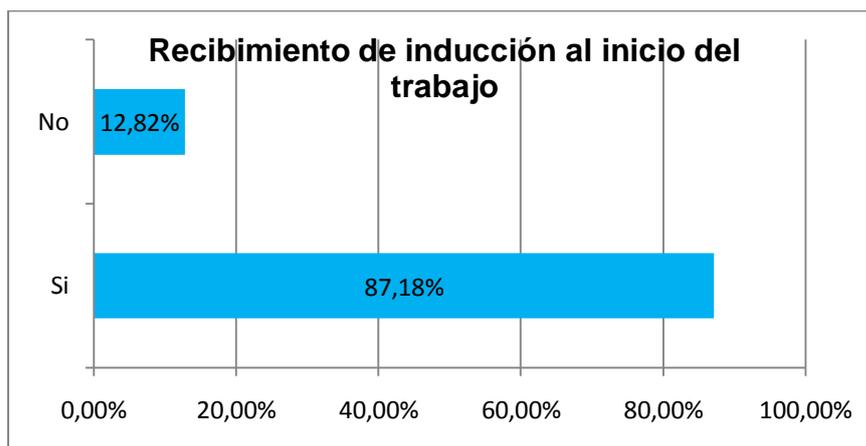
ITEM	ASPECTO EVALUADO
25	¿Recibió usted inducción al inicio de su trabajo?
26	¿Conoce usted la misión, la visión y los objetivos del hospital?
27	Con respecto a la temática tratada en la inducción, seleccione la opción que más corresponde a su criterio personal. Pertinencia
28	Con respecto a la temática tratada en la inducción, seleccione la opción que más corresponde a su criterio personal. Suficiencia
29	¿Qué áreas del hospital visitó y conoció sobre ellas durante su proceso de inducción?
30	¿Al ingresar le informaron sobre algún tipo de beneficio a los trabajadores? (Prestaciones, compensaciones, entre otros)
31	¿Cuánto tiempo duró su proceso de Inducción?
32	¿Cuántas personas intervinieron en su proceso de inducción?
33	¿En su inducción le informaron sobre la historia del hospital?
34	¿Al momento de realizar su inducción le fueron entregados materiales de apoyo que facilitaron su adecuación al puesto de trabajo? (Manuales, cartillas, reglamentos, entre otros). En caso de dar una respuesta afirmativa, indique cuáles.
35	Durante su inducción ¿se le entregaron las dotaciones necesarias para laborar en su puesto de trabajo?

Fuente: Elaborada por el grupo investigador.

Del mismo modo, con este proceso, se les proporciona a los trabajadores información sobre las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que son esperados por parte de la organización. Con la inducción se busca facilitar el ajuste del nuevo trabajador a la empresa, proporcionar información respecto

a las tareas y a las expectativas en el desempeño y reforzar una impresión favorable. Es por esto, que se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 28. Recibimiento de inducción al inicio del trabajo



Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

En la inducción se le proporciona al trabajador la información considerada como básica para desempeñar su trabajo de manera correcta, puesto en esta, se suministra las herramientas para adaptarse, sus funciones básicas, una preparación para el cargo. Es así, que en el gráfico anterior se plasman los resultados que se obtuvieron a través del cuestionamiento “¿Recibió usted inducción al inicio de su trabajo?”, se observa que un 87,18% de los trabajadores afirmaron haber recibido una inducción al momento de empezar a laborar en la E. S. E., mientras que un 12,82% manifestaron no haberla recibido. De las 5 personas no recibieron inducción 4 son parte del personal administrativo y 1 de personal asistencial.

Al momento de la inducción la organización debe tener en cuenta el incluir información relevante de la empresa, tales como la historia, visión, misión, objetivos, organigrama, productos, mercados abastecidos, domésticos e

internacionales⁷². En el gráfico 29 se muestra la selección de respuestas realizadas por los encuestados, a la pregunta “¿Conoce usted la misión, la visión y los objetivos del hospital?” con las opciones de respuesta *Si* o *No*.

De igual forma, se aprecia el porcentaje de las personas encuestadas que afirmaron conocer la misión, visión y objetivos de la organización el cual fue de un 82,05% y un 17,95% no los conocen. Hay que resaltar que de las siete (7) personas que respondieron de forma negativa, cinco (5) eran del personal suministrado y 2 del personal de planta. De esto se puede concluir, que al personal suministrado se le debe instruir más acerca de estos aspectos de la organización, puesto que al conocer hacia donde quiere ir la E. S. E. es más sencillo para ellos colaborar de forma activa a la obtención de estos objetivos, llegar a la visión, sin descuidar la misión que tienen.

Gráfico 29. Conocimiento de la misión, la visión y los objetivos de la organización



Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

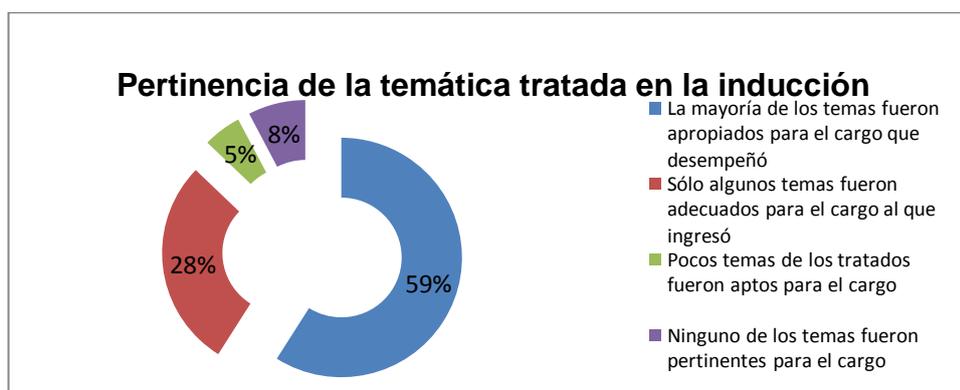
En el gráfico 30 se refleja que tan pertinentes fueron los temas tratados en la inducción para el trabajador, obteniendo los siguientes *porcentajes* de la

⁷²ALLES, Martha. Selección por competencias. Editorial: Granica, 2006.

elección de las respuestas: para *La mayoría de los temas fueron apropiados para el cargo que desempeño* fue un 59%, siendo la opción más elegida. *Sólo algunos temas fueron adecuados para el cargo al que ingresó* respondió un 28%, *Ninguno de los temas fueron pertinentes para el cargo* con 8% y por último la variable *Pocos de los temas fueron aptos para el cargo* posee un porcentaje de 5%.

Lo cual refleja, que la mayoría de los trabajadores encuestados consideraron que la temática dada en la inducción fue apropiada, esta concepción de más de la mitad de los encuestados evidencia que la E.S.E. maneja un proceso de inducción con una temática adecuada, sin embargo hay que tener en cuenta el resto de las respuestas sobretodo el 8 % de la muestra que respondió que ninguno de los temas fueron pertinentes para el trabajo, esto es una clara muestra que hay un pequeño déficit en la temática escogida, teniendo en cuenta que de las tres (3) personas que escogieron esta opción, dos (2) hacen parte del personal administrativo y una (1) del asistencial, se recomienda verificar la temática dada al momento de la induccion, en especial del personal administrativo.

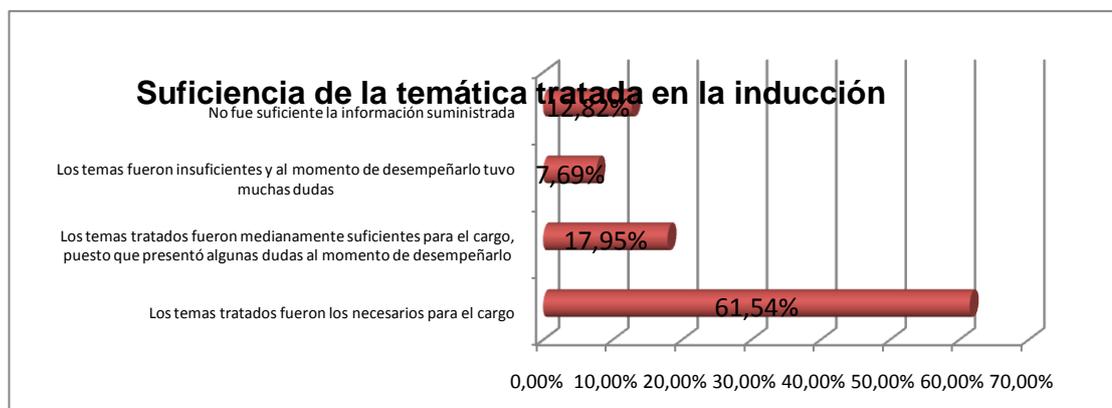
Gráfico 30. Pertinencia de la temática tratada en la inducción



Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

En el próximo Gráfico se presentan los resultados que arrojaron los encuestados, la respuesta que más se repitió fue *Los temas tratados fueron necesarios para el cargo* con 61,54%, lo que demuestra que la temática es considerada suficiente por parte del personal. Sin embargo hay que tener en cuenta el 12,82% y 7,69% para los que la información no fue suficiente y los que presentaron dudas, respectivamente. Lo cual demuestra que la E. S. E. debe hacer una evaluación de su proceso de inducción y reconsiderar el contenido temático de la inducción sobre todo para el personal asistencial, puesto que de cinco (5) que respondieron que no fue suficiente, tres (3) pertenecen al personal asistencial, así como que de tres (3) encuestados que respondieron que los temas eran insuficientes y presentaron muchas dudas, dos (2) eran de carácter asistencial.

Gráfico 31. Suficiencia de la temática tratada en la inducción



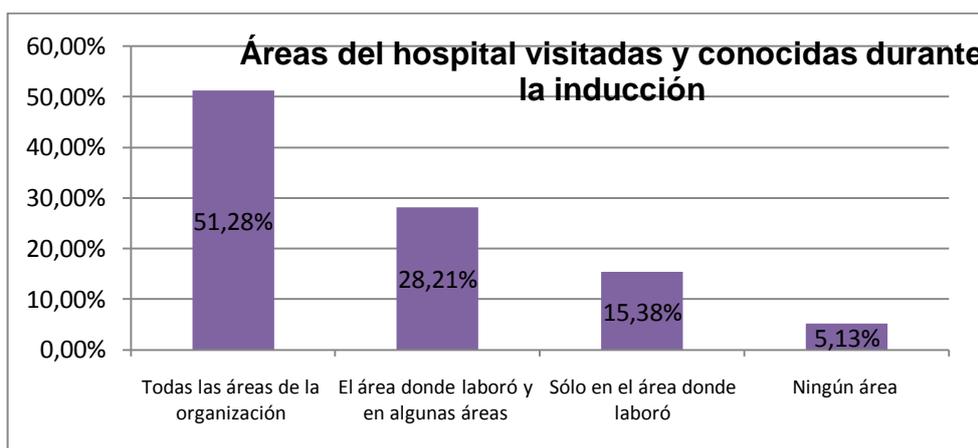
Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

En todo proceso de inducción se debe considerar relevante hacer un recorrido por las instalaciones de la organización, puesto que esto le permitirá al

trabajador ubicarse físicamente dentro tanto de la planta como de la oficina, y conocerá los lugares a los cuales dirigirse en caso que lo requiera.⁷³

En el Gráfico 32 se muestra los datos obtenidos referentes a las áreas del hospital visitadas durante su proceso de inducción, donde la mayoría de las personas, un 51,28% dijeron haber recorrido todas las áreas de la organización durante este proceso, mientras un 28,21% el área donde laboró y algunas más, un 15,38% solo el área donde laboró y un 5,13% aseguró no haber recorrido ningún lugar mientras se le fue aplicada la inducción. Los dos últimos porcentajes demuestran una pequeña falencia dentro del proceso de inducción y una reducción considerable a los beneficios obtenidos, si el personal desde su inducción conociera de forma completa las instalaciones de la organización. Por lo tanto es recomendable incluir dentro del proceso un recorrido por la E.S.E. y que éste sea de carácter obligatorio para cada trabajador que desea pertenecer a la organización.

Gráfico 32. Áreas del hospital visitadas y conocidas durante la inducción



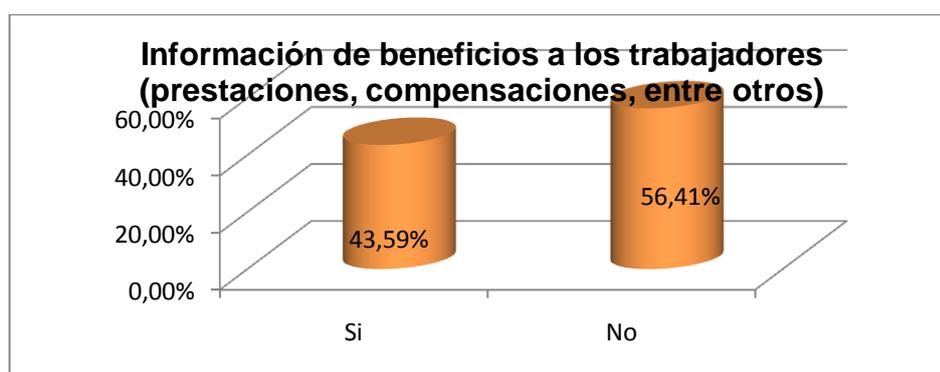
Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

⁷³GARCIA LIZANO, Nidia. La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. Editorial de la Universidad de Costa Rica. 2002.

Los beneficios de los trabajadores son muy importantes para la E.S.E., estos garantizan cobertura en salud, el derecho a recibir una pensión, cesantías, primas, entre otros puntos. Al momento de la inducción estos aspectos debieron ser tratados, además de informar si existían beneficios adicionales a parte de los estipulados por la ley.⁷⁴

En el Gráfico siguiente se muestra que los trabajadores en su mayoría no fueron informados en su proceso de inducción de los beneficios que tenían al ser parte de la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe, un 56,41%. Esto muestra una gran falencia puesto que entre más estén informados los trabajadores, más cerca de la realidad estarán sus expectativas, y podrán acceder a más beneficios que no utilizaban, por no conocerlos. El uso de los beneficios y conocer de antemano cuáles son, incluidos los legales se puede traducir en un nivel de satisfacción mayor lo que hace que la productividad sea mayor. Por lo tanto la recomendación sería incluirlos dentro del proceso de inducción e irlos actualizando a medida que estos cambien.

Gráfico 33. Información de beneficios a los trabajadores (prestaciones, compensaciones, entre otros)

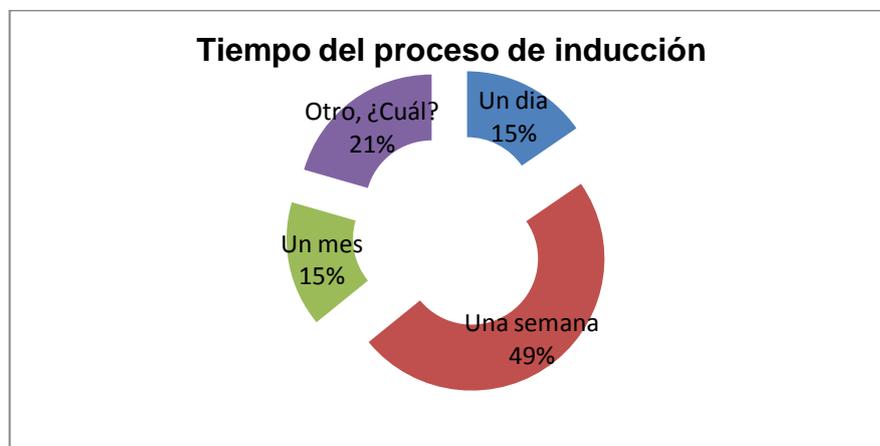


Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

⁷⁴ INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO, La seguridad social de los trabajadores del estado: avances y desafíos. 2005.

Para que una organización tenga un buen programa de inducción este debe estar constituido por etapas, las cuales deben tener definido el tiempo en el cual se desarrollaran, y este proceso se debe dar desde la entrada del trabajador, puesto que un empleado nuevo que se sienta abandonado en los primeros días, tendrá dificultades para adaptarse al ambiente de la organización y si éste no lo consigue, se habrá perdido tiempo valioso.⁷⁵ Como se observa en el gráfico 34 para la mayoría, un 49% del personal el tiempo de inducción fue de una semana, el 21% fue otro, ¿Cuál? Y respondieron en su mayoría que tuvieron un periodo de 15 días, y el resto de la muestra respondió que un día con 15% y un mes con 15% también. De lo anterior, se puede deducir que los periodos en los cuales se desarrolla la inducción son de generalmente, de una semana a 15 días.

Gráfico 34. Tiempo del proceso de inducción



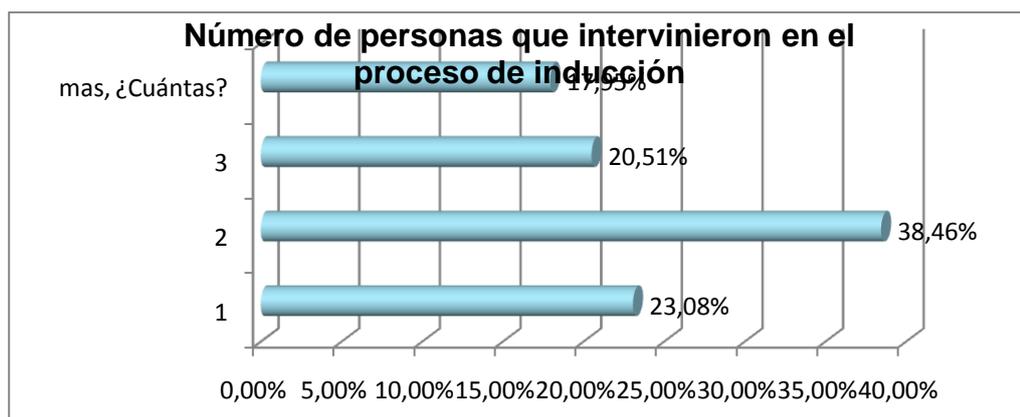
Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

⁷⁵ BARQUERO CORRALES, Alfredo. La Administración de Recursos Humanos (II parte). EUNED, 2006.

En general la primera fase de la inducción la imparte el especialista en Talento Humano, este se lo presenta a su jefe, quien prosigue con la inducción, presentándole a sus compañeros y familiarizándose con el sitio donde laborará.⁷⁶ Claro, todo depende del tipo de organización, de su tamaño, su departamento de Talento Humano, del cargo a desempeñar para determinar qué cantidad de personas intervendrían en el proceso de inducción.

En el Gráfico 35 se refleja que el 38,46% de las personas encuestadas respondieron que dos personas fueron las que intervinieron en su proceso de inducción, y un 23,08% respondieron que sólo una persona participó, de esto podemos concluir que para este proceso en general las personas designadas para aplicar los distintos puntos, van de una a dos personas. Se recomienda a extender ese número de tres (3) a cuatro (4) para aumentar de igual forma con diferentes personas y por tanto, diferentes conceptos los conocimientos concernientes a las actividades organizacionales.

Gráfico 35. Número de personas que intervinieron en el proceso de inducción



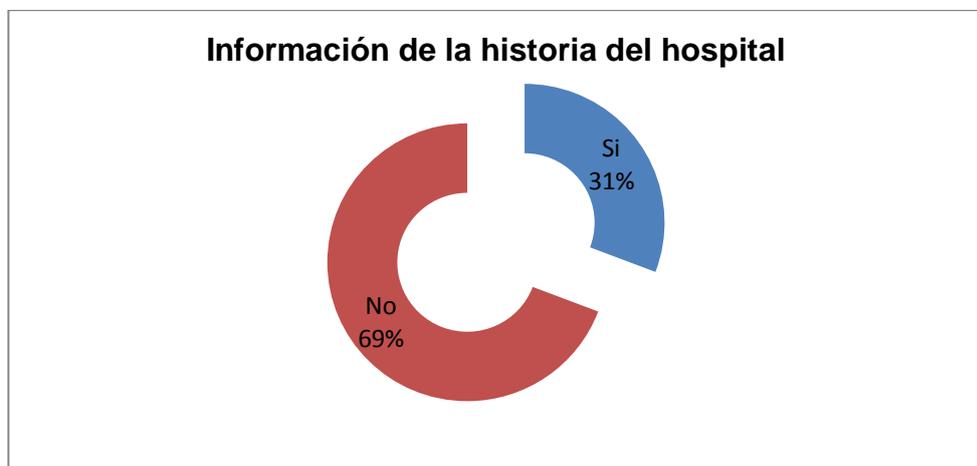
Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

⁷⁶DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano, segunda edición. Pearson Educación. 2004.

En el período de inducción es crucial conocer a la empresa a la que se ingresa, cada una tiene sus políticas, cultura organizacional, estilos de liderazgo, historia, entre otros, diferentes a otras organizaciones. La persona debe ir asimilando la identidad de la empresa y esto puede durar mucho tiempo, por esto un programa de inducción debe contener este tipo de temas, para que el trabajador se sienta en poco tiempo como parte de la misma.⁷⁷

La mayoría de las personas, tal como se observa en el gráfico 36, con un 69% declaran no conocer la historia del hospital, y como dijo el poeta y filósofo español Jorge Agustín Nicolás Ruiz de Santayana, “El que no conoce su historia, está condenada a repetirla” para el trabajador esta información debe ser de mucha importancia y la E. S. E. debería incluirla dentro del proceso de inducción.

Gráfico 36. Información de la historia del hospital



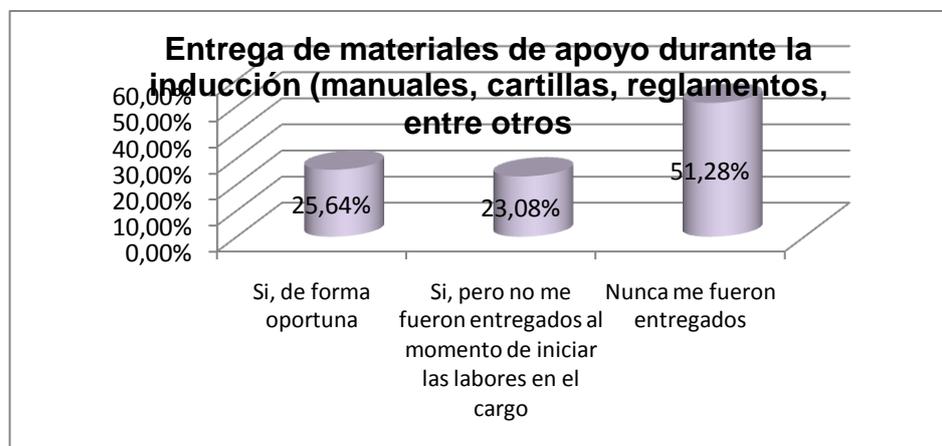
Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

⁷⁷ MONTALVAN GARCÉS, César. Los recursos humanos en la pequeña y mediana empresa. Universidad Iberoamericana, Biblioteca Francisco Xavier Clavigero. 1999.

El proceso de inducción de cada organización es diferente, tiene su estilo propio, pero debe existir de una forma u otra. Las empresas recurren a diferentes métodos, en ocasiones combinando unos con otros para un mejor resultado, los más frecuentes son: Una carpeta o brochure de tipo explicativo, Un curso, un video, un Cd o una sección en la intranet de la compañía.⁷⁸

Por su parte, como se puede observar en el gráfico a continuación, a la mayoría de la gente un 51,28% nunca se les fue entregado un material de apoyo durante el proceso de inducción, por lo cual se recomendaría que para hacer del proceso de inducción más didáctico y entendible se entreguen materiales que ayuden a hacer de la inducción un proceso más exitoso.

Gráfico 37. Entrega de materiales de apoyo durante la inducción (manuales, cartillas, reglamentos, entre otros)



Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

En una institución como lo es un hospital, la dotación es muy importante, por ejemplo, para la dotación de enfermería hay que tener en cuenta la

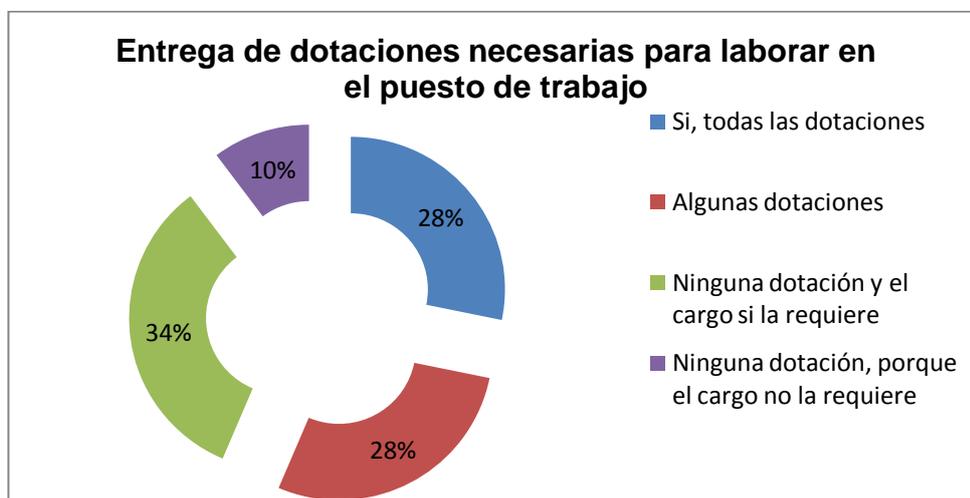
⁷⁸ALLES, Martha. Selección por competencias. Editorial: Granica, 2006.

clasificación de los enfermos, la duración de los cuidados directos, la duración de los cuidados indirectos, la horas efectivas de trabajo del personal, el porcentaje de ocupación que tiene la unidad, las características arquitectónicas, tamaño del hospital, urgencias tanto en número como en importancia, entre otros aspectos a considerar.⁷⁹

En el gráfico 38 se refleja que la opción más escogida es *Ninguna dotación, y el cargo si la requiere* con un 34%, le siguen *Si, todas las dotaciones* y *Algunas dotaciones* ambas con 28% cada una, y por ultimo un 10% de la muestra escogió *Ninguna dotación, porque el cargo no la requiere*. Con estos datos se puede concluir que el hospital necesita suministrarle más dotación al personal, sobre todo al personal asistencial, puesto que de trece (13) personas que contestaron no haber recibido dotación y el cargo si lo requiere, doce (12) pertenecían al personal asistencial y solo un (1) personal administrativo.

⁷⁹ LAMATA, Fernando. Manual de Administración y Gestión Sanitaria. Ediciones Díaz de Santos. S. A. 1998.

Gráfico 38. Entrega de dotaciones necesarias para laborar en el puesto de trabajo



Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

1.5.1. Conclusiones de la variable Inducción de personal

El grupo investigador considera que hay que ampliar la cantidad de personas a las que se les realiza la inducción, ésta se le debe hacer a todo el personal sin excepción, para aprovechar todas las ventajas que esto conlleva. En la inducción, se recomienda incluir entre la temática la misión, visión y objetivos del hospital, así como la historia, también se le debe instruir acerca de todos los beneficios al ser trabajador del hospital y darle un recorrido por las instalaciones de la organización. Los investigadores sugieren a la E. S. E. aumentar el número de personas involucradas en el proceso de inducción, que sean al menos 3 (tres); de igual forma, apoyar a ésta mediante materiales de apoyo y entregar al momento de iniciar las actividades del cargo todas las dotaciones necesarias para éste.

Tabla 23. Resultados ítems 25 al 27 de la variable proceso de Inducción del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe.

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA			
		Si	No		
25	¿Recibió usted inducción al inicio de su trabajo?	87,18%	12,82%		
26	¿Conoce usted la misión, la visión y los objetivos del hospital?	82,05%	17,95%		
		La mayoría de los temas fueron apropiados para el cargo que desempeñó	Sólo algunos temas fueron adecuados para el cargo al que ingresó	Pocos temas de los tratados fueron aptos para el cargo	Ninguno de los temas fueron pertinentes para el cargo
27	Con respecto a la temática tratada en la inducción, seleccione la opción que más corresponde a su criterio personal. Pertinencia	59%	28%	5%	8%

Fuente: Elaborada por el grupo investigador, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe.

Tabla 24. Resultados ítems 28 al 31 de la variable proceso de Inducción del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe.

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA			
		Los temas tratados fueron los necesarios para el cargo	Los temas tratados fueron medianamente suficientes para el cargo, puesto que presentó algunas dudas al momento de desempeñarlo	Los temas fueron insuficientes y al momento de desempeñarlo tuvo muchas dudas	No fue suficiente la información suministrada
28	Con respecto a la temática tratada en la inducción, seleccione la opción que más corresponde a su criterio personal. Suficiencia	61,54%	17,95%	7,69%	12,82%
		Todas las áreas de la organización	El área donde laboró y en algunas áreas	Sólo en el área donde laboró	Ningún área
29	¿Qué áreas del hospital visitó y conoció sobre ellas durante su proceso de inducción?	51,28%	28,21%	15,38%	5,13%
		Si	No		
30	¿Al ingresar le informaron sobre algún tipo de beneficio a los trabajadores? (Prestaciones, compensaciones, entre otros)	43,59%	56,41%		
		Un día	Una semana	Un mes	
31	¿Cuánto tiempo duró su proceso de Inducción?	15%	49%	15%	

Fuente: Elaborada por el grupo investigador.

Tabla 25. Resultados ítems 32 al 35 de la variable proceso de Inducción del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe.

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA			
		1	2	3	Mas, ¿Cuántas?
32	¿Cuántas personas intervinieron en su proceso de inducción?	23,08%	38,46%	20,51%	17,95%
		Si	No		
33	¿En su inducción le informaron sobre la historia del hospital?	31%	69%		
		Si, de forma oportuna	Si, pero no me fueron entregados al momento de iniciar las labores en el cargo	Nunca me fueron entregados	
34	¿Al momento de realizar su inducción le fueron entregados materiales de apoyo que facilitaron su adecuación al puesto de trabajo? (Manuales, cartillas, reglamentos, entre otros). En caso de dar una respuesta afirmativa, indique cuáles.	25,64%	23,08%	51,28%	
		Si, todas las dotaciones	Algunas dotaciones	Ninguna dotación y el cargo si la requiere	Ninguna dotación, porque el cargo no la requiere
35	Durante su inducción ¿se le entregaron las dotaciones necesarias para laborar en su puesto de trabajo?	28%	28%	33%	10%

Fuente: Elaborada por el grupo investigador.

CONCLUSIONES

En la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe los trabajadores se consideran a sí mismos como individuos valiosos para la organización, esto genera un buen desempeño. Ellos en su mayoría se consideran importantes en su trabajo, que sus habilidades y características son apreciadas, esto es importante ya que al tener este pensamiento, esto acarrea actitudes positivas y mayor rendimiento, sin embargo, el Hospital necesita más factores motivadores, puesto que los empleados sienten que a este factor no lo tienen presente en el día a día y solo le dan importancia en algunas ocasiones.

Gran parte del personal que labora en sus instalaciones, se considera suficiente y preparado para satisfacer las necesidades de éste, esto demuestra que para los trabajadores el personal cumple con los requerimientos académicos y son aptos para atender a sus pacientes tanto en calidad como en cantidad. En cuanto a programas para el mejoramiento continuo se evidenció que éstos eran insuficientes, solo algunos de los trabajadores tienen conocimientos de estos. Para el personal del Hospital los niveles de los salarios no son plenamente satisfactorios y esto se puede reflejar en el rendimiento general del trabajo, puesto que éste es un factor de gran valor para el trabajador.

Hoy, las organizaciones consideran el Talento Humano como un activo intangible fundamental, de allí la importancia de su constante estudio, evaluación y actualización en busca de mejoras para el personal. El 82% de la muestra, considera que el Hospital no los ayuda a cumplir con sus metas personales, tales como ascensos. Los trabajadores del hospital necesitan una política de promoción interna más estructurada.

La planeación estratégica del Hospital está poco difundida entre el personal, sus metas, objetivos, misión y visión, no son de conocimiento general, lo que

hace que los trabajadores no tengan una idea clara hacia dónde va dirigida la E. S. E., y los principios por los que generalmente se rige.

La E. S. E. objeto de estudio maneja indicadores de eficiencia y que la mayoría de los trabajadores que cumplen sus funciones allí los conocen, representando una ventaja para la organización. En el Hospital no existen unos procesos de selección ni de contratación claros y definidos para los trabajadores del hospital ya que en igual porcentaje se presentan las opiniones y es aún de menor claridad el proceso de selección, por lo cual hay que comunicar a los trabajadores e informarles como son los procesos para elegir al personal idóneo en cada uno de los cargos y de igual forma aclarar el tipo de contratación.

El medio más utilizado para conocer las vacantes y por ende poder llegar a aplicar en procesos de selección es a través de amigos, conocidos o compañeros que recomiendan los currículum vitae. Esto para el hospital puede acarrear una serie de ventajas como que el trabajador se sienta importante dentro de la organización y desventajas que debe saber manejar, como por ejemplo la objetividad de los procesos, la presión, los compromisos, entre otros.

La mayoría de los trabajadores fueron sometidos de una a dos pruebas, lo que significa que los procesos de selección no son tan complejos o amplios como en otras organizaciones, hay que resaltar que con un porcentaje considerable hubo encuestados que respondieron que no fueron sometidos a ninguna prueba. Con respecto a la percepción que tienen los trabajadores acerca de la ética manejada en los procesos de selección se encuentra en una situación favorable, ya que sus trabajadores en su mayoría tienen la plena certeza, que los procesos de selección están éticamente enmarcados. Por lo menos un 95% de la muestra considera que de alguna forma la “recomendación” ha intervenido en la selección del personal que labora en la E. S. E.

El Hospital tiene falencias con respecto a la evaluación médica previa al ingreso al puesto de trabajo, de la muestra la mayoría de las personas manifestaron no haberse sometido a este tipo de pruebas.

En la E. S. E. existe la percepción de igualdad en el proceso de selección de personal. Sin embargo, el hospital debe tener en cuenta el porcentaje de 10,26% que tiene una concepción de desigualdad en la selección del personal. Todo el personal que labora en el hospital se encuentra afiliado a la seguridad social.

Con respecto al proceso de Inducción en la E. S. E., aunque la mayoría de los trabajadores coincidió que la temática fue apropiada, se encontró un pequeño déficit, puesto que algunos presentaron muchas dudas al momento de desempeñar el cargo. El recorrido de las instalaciones en general es completo, pero existe un 15,38% que afirma que solo se les mostró el área donde laboró y un 5,13% asegura no haber recorrido ningún lugar mientras se le fue aplicada la inducción. Los periodos de inducción tienen una duración que generalmente va de una semana a quince (15) días y habitualmente las personas designadas para aplicar los distintos puntos de la inducción van de una a dos. La E. S. E. en el proceso de inducción normalmente no entrega material de apoyo, un 51,28% declaró no haberlo recibido, y también se puede concluir que el hospital necesita suministrarle más dotación al personal, sobretodo al personal asistencial, puesto que de trece (13) personas que contestaron no haber recibido dotación y el cargo si lo requiere, doce (12) pertenecían al personal asistencial y solo una (1) al personal administrativo.

RECOMENDACIONES

Con el desarrollo de éste proyecto se identificaron varios aspectos que afectan al personal de la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe, cuando en una organización los trabajadores no están plenamente satisfechos con sus condiciones laborales, esto repercute directamente en su rendimiento. Al analizar cómo se desempeña la E. S. E. en la Planeación del Talento Humano, la Vinculación de personal y la Inducción del mismo, se encontraron algunas falencias, por lo tanto, a continuación se enumeran algunas recomendaciones para que estos procesos mejoren considerablemente:

1. El Hospital debería reforzar, actualizar y mantener al personal mediante programas para el mejoramiento continuo, una organización que aprende, es una que se adapta de manera positiva al cambio, fortaleciendo la satisfacción del cliente.
2. La E. S. E. debe mejorar la política salarial, puesto que es un elemento de vital importancia para satisfacer las necesidades del trabajador, y este nivel de satisfacción repercute de forma negativa o positiva en el desempeño laboral.
3. El hospital debe tener en cuenta que en su registro de personas que se desvinculan como trabajadores del Hospital, sería recomendable establecer un indicador de magnitud de los retiros voluntarios, con este se podría investigar las causas por las cuales las personas deciden abandonar la organización y mejorar aquellas situaciones que en general son el motivo por el cual trabajadores que pueden representar un activo importante para la empresa, decidió dejar ser parte de la misma.
4. El hospital debe reestructurar su política de promoción interna para que todos los miembros de la organización se sientan a gusto con una empresa en donde el personal interno sea tenido en cuenta al momento de aplicar a una vacante que indique una mejoría en su cargo actual.

5. La E.S.E. debe implementar acciones para poner en conocimiento la planeación estratégica que maneja la empresa, para que de ésta forma los trabajadores puedan trabajar entorno a ella, hacer capacitaciones que informen a todo el personal interno el rumbo que deben tomar y que de igual forma estén actualizados de todas las situaciones o acontecimientos que puedan afectar de una u otra forma a la organización.

6. El medio más utilizado para conocer las vacantes y por ende poder llegar a aplicar en procesos de selección es a través de amigos, conocidos o compañeros que recomiendan los currículum vitae. Esto para el hospital puede acarrear una serie de ventajas como que el trabajador se sienta importante dentro de la organización y desventajas que debe saber manejar, como por ejemplo la objetividad de los procesos, la presión, los compromisos, entre otros. Por lo cual, la sugerencia dada en este punto sería hacer de la recomendación una herramienta más formal y objetiva, que sea de forma oficial y la persona que recomienda describa los motivos por lo cual recomienda al candidato, esta se podría dar en forma de carta ayudando a evitar posibles inconformidades, se aclararía que esto solo sería un aspecto a evaluar, más no sería definitiva para la selección, puesto que el candidato debe pasar por todas las pruebas para acceder al cargo.

7. La E. S. E. debe hacer exámenes médicos al personal antes de seleccionarlo definitivamente para el cargo. Puesto que una enfermedad detectada o algún defecto físico detectado durante éste exámen, puede ser determinante al momento de escoger y evitar futuros inconvenientes derivados de esto.

8. Es recomendable incluir dentro del proceso de inducción un recorrido completo a todo trabajador a ingresar a la E.S.E., que éste sea de carácter obligatorio para cada trabajador que desea pertenecer a la organización. En la inducción hay que dar materiales de apoyo tales como una carpeta de tipo explicativo, un curso, un video, un Cd o una sección en la intranet de la organización y en cuanto al número de personas que intervienen en la inducción debería aumentarse a tres (3) o cuatro (4).

9. El uso de los beneficios y conocer de antemano cuales son, incluidos los legales se puede traducir en un nivel de satisfacción mayor lo que hace que la productividad sea mayor. Por lo tanto, la recomendación sería incluirlos dentro del proceso de inducción e irlos actualizando a medida que éstos cambien.
10. Al personal suministrado se le debe instruir más acerca aspectos de la organización tales como la historia, misión, visión, objetivos y principios, puesto que al conocer hacia donde quiere ir la E. S. E. es más sencillo para ellos colaborar de forma activa a la obtención de estos objetivos, llegar a la visión, sin descuidar la misión que tienen.
11. El hospital necesita suministrarle más dotación al personal, en especial al asistencial.

BIBLIOGRAFÍA

- ABELLO JIMÉNEZ, Janeth. Las diferentes formas de Contratación de personal que existen en Colombia. Ventajas y Desventajas, Gestión Jurídica: Tendencias Legales, Noviembre 23 de 2011.
- ALLES, Martha. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A., 2005.
- ARAUJO, María Carolina. Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo – Venezuela.
- ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1979.
- BANETO TEJADA, José Alejandro. Gerencia Del Talento Humano: Estrategia Para El Desarrollo Empresarial. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia. 2009.
- BOHLANDER, George. SNELL, Scott. Administración de Recursos Humanos. 14a. Edición. Cengage Learning Editores, S.A., 2008 México D.F.
- C. CLIFFORD ATTKISSON. VILLA, Patricia. Administración De Hospitales: Fundamentos Y Evaluación Del Servicio Hospitalario. México. Editora: Triller. 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en la organizaciones. Editorial McGraw-Hill, 2002 Bogotá D.C. Colombia
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. Quinta edición, 2003,
- CICAG, Colombia. Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Volumen 4 - Edición 2 - Año 2007.
- CÓDIGO CIVIL. Edición 2012.
- CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Edición 2012.

- COWLING, Alan y JAMES, Philip. La Esencia de la Administración de Personal y las Relaciones Industriales. Editorial Prentice-Hall. Pág. 40
- DECRETO 2800 DEL 2003.
- DESSLER, Gary. Administración de personal. Octava edición - Pearson Educación, México, 2001.
- DICCIONARIO DE MARKETING, de Cultural S.A., Edición 1999, Pág. 112.
- ESCORCIA, Gladys Regina. Análisis de la utilización del talento humano de enfermería, con pérdida de la capacidad laboral en la Clínica Enrique de La Vega. Tesis. Universidad de Cartagena.
- FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.
- GONZALEZ ARIZA, Ángel León. Métodos de compensación basados en competencias. Barranquilla: Ediciones Uninorte, 2006.
- GUARÍN ACEVEDO, Carmen Elisa. NORMAS ICONTEC NORMAS DE PRESENTACIÓN PARA TRABAJOS ESCRITOS. Escuela Normal Superior Cristo Rey. Barrancabermeja, 2012.
- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Págs. 124-125
- HUERTA ROSALES, Moisés. Publicación: La hipótesis en la investigación, 2010.
- JARABA. Martha Maya. Programa de bienestar social de la unidad funcional del talento humano en la ESE Hospital Universitario del Caribe. Tesis. Universidad de Cartagena.
- LEAL GUERRA, Martín. Universidad Rafael Beloso Chacín 2007.
- MARTINEZ DE SALINAS, Juan. Blog de Recursos Humanos, el éxito, la suma de esfuerzos. Publicado el 3 de junio de 2007.

- MAYA JARABA, Martha. Programa de bienestar social de la unidad funcional del talento humano en la ESE Hospital Universitario del Caribe. Tesis. Universidad de Cartagena.
- MERCADO, Salvador. Administración Aplicada, Teoría y Práctica, Primera parte. Editorial Limusa S. A. de C. V. México, 2004.
- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN I. Facultad de la Investigación I. 2008.
- MONDY. R, Wayne y NOE, Robert, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, México, 2005, 560 Págs.
- MUNCH, Lourdes. Administración de capital humano: la gestión del activo más valioso de la organización. México. Trillas. 2005.
- PUCHOL, Luis. Dirección y gestión de recursos humanos. 7ma Edición, España Ed. Díaz de Santos, 2007.
- REYES, Agustín. Administración de Personal1: Relaciones Humanas, Ed. Limusa. 2005.
- RODRÍGUEZ, María Margarita. Análisis de la Gestión del Talento Humano basado en las competencias corporativas y del rol de la empresa Asociación Mutual Ser; Regional Sucre. Tesis. Universidad de Cartagena.
- RODRIGUEZ Valencia. Introducción a la Administración. Editorial Ecasa. México 1990.
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración Moderna de personal, Séptima Edición. , Cengage Learning. Inc. 2.
- ROJAS CHAVEZ, Armando Mario. La intermediación laboral. Revista De Derecho, Universidad Del Norte, 22: 167-210,2004, Fecha De Recepción Octubre 2004.
- SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Caracas 2000.
- SIKULA, F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa. México 1991.

- STANTON, ETZEL y WALKER. Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2004, Págs. 212-219.
- VALERA JUÁREZ, Ricardo A. Administración De La Compensación: Sueldos, Salarios Y Prestaciones. México. Pearson Educación. 2006.
- VERA, Adrian. Publicación: Principales tipos de Investigación, 2010.
- WAYNE R. Mondy, NOE, Robert M. Administración de recursos humanos. Ed. Pearson, Prentice Hall, México 2005. Novena Edición.
- WORTHER, Willian B. Administración de personal y recursos humanos. 5ª Edición. México. Mc Graw Hill. 2000.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta



	ENCUESTA: “CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.”
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Este cuestionario tiene como objetivo Caracterizar el Área de la Gestión del Talento Humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe, con el propósito de utilizar los resultados en los procesos de mejoramiento continuo de la misma.

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

Marque con una (X) la respuesta que más se ajuste a su criterio personal. La duración de éste cuestionario es de aproximadamente 30 minutos.

Nota: La información recolectada en éste cuestionario, es estrictamente confidencial y será utilizada para fines académicos.

El cargo desempeñado es de carácter: Administrativo ___ Asistencial ___

Género: F ___ M ___

Indique con una X si su contratación fue

Edad: _____

_____ Personal suministrado

_____ Personal de OPS (Orden de Prestación de Servicios)

_____ Personal de Planta

Con respecto a la Planeación de la Gestión del Talento Humano:

<p>1. ¿Usted siente que en su lugar de trabajo es considerado como un ser importante que posee habilidades y características que le dan acción y movimiento a la organización?</p> <p>_____ Siempre</p> <p>_____ Casi siempre</p> <p>_____ Algunas veces</p> <p>_____ Casi nunca</p> <p>_____ Nunca</p>	<p>2. ¿La organización promueve que usted se sienta motivado para realizar sus labores diarias?</p> <p>_____ Constantemente</p> <p>_____ Muchas veces</p> <p>_____ Algunas veces</p> <p>_____ Pocas veces</p> <p>_____ Ninguna vez</p>
<p>3. ¿Considera usted que el hospital cuenta con el personal suficiente y preparado para satisfacer las necesidades del mismo?</p> <p>_____ Si</p> <p>_____ No</p>	<p>4. ¿Conoce usted algún programa que aplique el hospital para el mejoramiento continuo del mismo y de los trabajadores? (si la respuesta es afirmativa, indique cuál o cuáles)</p> <p>_____ Si</p> <p>_____ No</p> <p>¿Cuál(es)? _____</p>
<p>5. Según su punto de vista, ¿la política salarial de la empresa a la que usted pertenece (bolsa de empleo, directo con el hospital, entre otros) cuyas funciones cumple en el hospital y, específicamente en su cargo, está ajustada al mercado laboral a nivel local?</p> <p>_____ Si</p> <p>_____ Término Medio</p> <p>_____ No</p>	<p>6. ¿Piensa usted que el hospital considera el talento humano como un activo fundamental para el éxito organizacional?</p> <p>_____ Continuamente</p> <p>_____ En algunas ocasiones</p> <p>_____ En pocas ocasiones</p> <p>_____ En ninguna ocasión</p>
<p>7. De acuerdo a su opinión, ¿Cómo es el nivel de desvinculación del personal del hospital?</p> <p>_____ Muy elevado</p> <p>_____ Elevado</p> <p>_____ Medianamente elevado</p> <p>_____ Algo bajo</p> <p>_____ Bajo</p>	

<p>8. Según sus conocimientos y/o vivencias, la empresa a la cual pertenece (bolsa de empleo, directo con el hospital, entre otros) cuyas funciones desarrolla en el hospital, ¿cuenta con una política de promoción interna (ascensos laborales)?</p> <p>_____ Si _____ No</p>	<p>9. En caso de responder de forma afirmativa en la pregunta anterior, ¿Visualiza usted como una fortaleza la política de promoción interna en el hospital?</p> <p>_____ Si _____ No _____ ¿Por qué? _____</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>10. ¿Conoce usted la planeación estratégica del Hospital Universitario del Caribe (metas, objetivos, misión y visión)?</p> <p>_____ Si, completamente _____ Si, pero no completamente _____ No</p>	<p>11. ¿Tiene conocimiento si el hospital cuenta con indicadores que midan la eficiencia del mismo?</p> <p>_____ Si _____ No</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

12. ¿Conoce usted si en la empresa a la cual pertenece (bolsa de empleo, directo con el hospital, entre otros) cuyas funciones cumple en el hospital, existen formalmente manuales de responsabilidades y requisitos diseñados para cada cargo?

_____ Si, para todos los cargos
 _____ Si, para algunos cargos
 _____ No, para ningún cargo
 _____ No tiene conocimiento

Relacionado con la Vinculación de Personal

<p>13. ¿Existen procesos estandarizados de selección y contratación en la que participe todo individuo que va a ser vinculado?</p> <p>_____ Si, en ambas _____ Si, Sólo selección _____ Si, Sólo contratación _____ No</p>	<p>14. ¿Por cuál medio se enteró de la vacante del cargo?</p> <p>_____ Medios escritos (periódicos, revistas, etc.) _____ Portal web de empleo _____ Convocatoria a concurso de la página de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) _____ Otro ¿Cuál? _____</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

15. ¿A cuántas pruebas fue sometido antes de quedar seleccionado?

_____ 0
 _____ 1 a 2
 _____ 3 a 4
 _____ más de 4
 _____ ¿Cuál (es)? _____

<p>16. ¿Según su criterio, su proceso de selección estuvo fundamentado en los principios éticos como son la privacidad, la transparencia, la confiabilidad y la validez?</p> <p>_____ Totalmente de acuerdo _____ De acuerdo _____ Medianamente de acuerdo _____ En desacuerdo _____ Totalmente en desacuerdo</p>	<p>17. ¿Usted fue seleccionado para un cargo que se ajusta a su perfil profesional?</p> <p>_____ Si _____ En algunos aspectos _____ No</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>18. ¿Cuánto tiempo duró su proceso de selección?</p> <p>_____ Días _____ Una semana _____ Un mes _____ Varios meses _____ Otro, ¿cuáles? _____</p>	<p>19. ¿Considera usted que prevalecen las personas recomendadas frente a los requerimientos y ajustes claros de las vacantes?</p> <p>_____ En todos los casos _____ En la mayoría de los casos _____ En algunos casos _____ En ningún caso</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>20. ¿Pasó usted por un proceso de revisión médica, en donde se incluyó la realización de exámenes médicos y la valoración por parte de un médico de salud ocupacional durante su proceso de selección?</p> <p>_____ Si</p> <p>_____ Si, pero no completamente</p> <p>_____ No</p>	<p>21. ¿Usted considera que los procesos de selecciones son iguales para todos los cargos?</p> <p>_____ Siempre</p> <p>_____ En la mayoría de las ocasiones</p> <p>_____ En algunas ocasiones</p> <p>_____ En ninguna ocasión</p>
<p>22. ¿Qué tipo de contrato laboral tiene usted?</p> <p>_____ Directamente con la Compañía</p> <p>_____ Por bolsa de empleo</p> <p>_____ Outsourcing</p> <p>_____ Otro, ¿Cuál? _____</p>	<p>23. ¿Qué tipo de contrato laboral tiene usted, con respecto a la duración del mismo?</p> <p>_____ Contrato a Término Fijo</p> <p>_____ Contrato a Término Indefinido</p> <p>_____ Contrato de Obra</p> <p>_____ Otro, ¿Cuál? _____</p>
<p>24. ¿Se encuentra afiliado a Seguridad Social (Salud, ARP, Pensión, Caja de compensación)?</p> <p>_____ Si, por cuenta propia</p> <p>_____ Si, por cuenta de la empresa que lo contrató (Hospital, Bolsa de empleo, etc.)</p> <p>_____ No se encuentra afiliado</p>	
<p>Con respecto al Proceso de Inducción:</p>	
<p>25. ¿Recibió usted inducción al inicio de su trabajo?</p> <p>_____ Si</p> <p>_____ No</p>	<p>26. ¿Conoce usted la misión, la visión y los objetivos del hospital?</p> <p>_____ Si</p> <p>_____ No</p>
<p>Con respecto a la temática tratada en la inducción, seleccione la opción que más corresponde a su criterio personal.</p>	
<p>27. Pertinencia</p> <p>_____ La mayoría de los temas fueron apropiados para el cargo que desempeñó</p> <p>_____ Sólo algunos temas fueron adecuados para el cargo al que ingresó</p> <p>_____ Pocos temas de los tratados fueron aptos para el cargo</p> <p>_____ Ninguno de los temas fueron pertinentes para el cargo</p>	<p>28. Suficiencia</p> <p>_____ Los temas tratados fueron los necesarios para el cargo</p> <p>_____ Los temas tratados fueron medianamente suficientes para el cargo, puesto que presentó algunas dudas al momento de desempeñarlo</p> <p>_____ Los temas fueron insuficientes y al momento de desempeñarlo tuvo muchas dudas</p> <p>_____ No fue suficiente la información suministrada</p>
<p>29. ¿Qué áreas del hospital visitó y conoció sobre ellas durante su proceso de inducción?</p> <p>_____ Todas las áreas de la organización</p> <p>_____ El área donde laboró y en algunas áreas</p> <p>_____ Sólo en el área donde laboró</p> <p>_____ Ningún área</p>	<p>30. ¿Al ingresar le informaron sobre algún tipo de beneficio a los trabajadores? (Prestaciones, compensaciones, entre otros)</p> <p>_____ SI</p> <p>_____ NO</p>

<p>31. ¿Cuanto tiempo duro su proceso de induccion?</p> <p>_____ Un dia</p> <p>_____ Una semana</p> <p>_____ Un mes</p> <p>_____ Otro, ¿Cuanto? _____</p>	<p>32. ¿Cuántas personas intervinieron en su proceso de inducción?</p> <p>_____ 1</p> <p>_____ 2</p> <p>_____ 3</p> <p>_____ Mas, ¿Cuántas? _____</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>33. ¿En su induccion le informaron sobre la historia del hospital?</p> <p>_____ Si</p> <p>_____ No</p>	<p>34. ¿Al momento de realizar su inducción le fueron entregados materiales de apoyo que facilitaron su adecuación al puesto de trabajo? (Manuales, cartillas, reglamentos, entre otros). En caso de dar una respuesta afirmativa, indique cuáles.</p> <p>_____ Si, de forma oportuna</p> <p>_____ Si, pero no me fueron entregados al momento de iniciar las labores en el cargo</p> <p>_____ Nunca me fueron entregados</p> <p>_____ ¿Cuáles? _____</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

35. Durante su induccion ¿se le entregaron las dotaciones necesarias para laborar en su puesto de trabajo?

_____ Si, todas las dotaciones

_____ Algunas dotaciones

_____ Ninguna dotación y el cargo si la requiere

_____ Ninguna dotación, porque el cargo no la requiere

Fuente: Elaborada por el grupo investigador.

Anexo B. Entrevista

	<p>ENTREVISTA: “CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.”</p>
<p>Esta entrevista tiene como objetivo Caracterizar el Área de la Gestión del Talento Humano en la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe, con el propósito de utilizar los resultados en los procesos de mejoramiento continuo de la misma.</p>	

Nota: La información recolectada en ésta entrevista, es estrictamente confidencial y será utilizada para fines académicos.

Nombre: _____

Cargo: _____

Profesión: _____

PREGUNTAS

Gestión del talento humano

1. Defina ¿Qué es para usted el Talento Humano?

R/ Es la planeación, organización, coordinación y desarrollo, de todo el personal vinculado a una organización. Así como también el control de técnicas, tendientes a gestionar y desarrollar el desempeño eficiente de los trabajadores.

2. Según su opinión, ¿Cómo influye la Gestión del Talento Humano para el éxito de la organización?

R/ En las nuevas teorías de la Gestión Humana en las organizaciones, las personas representan el factor estratégico competitivo ya que son las que incorporan la inteligencia y las generadoras de la cultura empresarial. Para la E.S.E. Hospital Universitario Del Caribe el Talento Humano de nuestra empresa es tomado muy en cuenta para el desarrollo de nuestro hospital y de todos los procesos que se desarrollan diariamente. Son nuestros trabajadores los que han hecho posible el posicionamiento del hospital en el sector salud. Podemos apreciar la importancia de nuestro recurso humano dentro de la misma misión institucional, en uso de sus apartes reza: “... y la **excelente formación**

profesional y moral de un talento humano comprometido e involucrado en el desarrollo continuo de los servicios y la sostenibilidad institucional”. El Talento Humano de nuestra institución se caracteriza por su idoneidad, su compromiso, su formación y la atención especializada y humana que brinda en cada uno de sus servicios tanto administrativos como asistenciales. Todo lo anterior ha hecho que hoy se maneje para nuestros trabajadores una política de puertas abiertas desde la gerencia. Hoy se cuenta con la Unidad Funcional de Talento Humano, que es la oficina que coordina y realiza el acompañamiento a todos los procesos relacionados con el recurso humano de la empresa.

3. ¿Tiene algún(os) modelo(s) de Gestión del Talento Humano que lo orienten a la hora de tomar decisiones?

R/ En la organización no se define un modelo único para el desarrollo de los procesos en Talento Humano pero hay un modelo que es el de Gestión por Competencias, que cabe un poco en lo que desarrollamos día a día.

Planeación del Talento Humano

4. ¿Cuenta la organización con una planeación estratégica (metas, objetivos, misión y visión) que permita a los trabajadores llevar a cabo los propósitos organizacionales? ¿Cómo funciona?

R/ Claro que si. Durante la finalización de cada año, se realiza una planeación estratégica en Talento Humano y se definen metas y objetivos anuales a cumplir. Por ejemplo como responsable de la Unidad Funcional de Talento Humano y siendo funcionario de Carrera Administrativa, a mí se me evalúa según mis funciones asignadas y los objetivos alcanzados.

5. ¿La organización posee un modelo de política salarial? ¿Cómo funciona éste?

R/ El personal de planta del Hospital se rige por la normatividad y los parámetros de la escala salarial para la administración pública del Gobierno Nacional.

6. ¿La E.S.E. Hospital Universitario del Caribe posee una política de promoción interna para los trabajadores? Explique su funcionamiento.

R/ Los cargos del personal de planta son establecidos y fijados por el plan de cargos existentes y cada bolsa de empleo o cooperativa maneja sus propios procesos en relación a estos.

7. ¿Cuál es el índice de rotación de personal que tiene el hospital?

R/La rotación se puede establecer con más facilidad en las bolsas de empleos y cooperativas que nos acompañan.

8. Generalmente, ¿Las desvinculaciones del personal se dan por iniciativa del trabajador o de la organización?

R/ Para el personal de planta las desvinculaciones se dan por distintas situaciones, por ejemplo hay personal que tiene un nombramiento por periodo fijo, otro libre nombramiento y remoción. Los motivos de desvinculación pueden variar. Por ejemplo hace pocos días una funcionaria renunció por motivos personales.

Proceso de vinculación o incorporación del personal

9. ¿Cómo es el proceso de selección que realiza la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe? Mencione un ejemplo para un cargo específico.

R/ Hay por ejemplo cargos de carrera administrativa que se da por concurso de mérito ante la COMISION NACIONAL DE SERVICIO CIVIL, yo soy un ejemplo de lo anterior. Todo ese proceso de selección lo realiza la CNSC. Hay otro personal que está como provisional que fue seleccionado luego de cumplir un estudio de sus hojas de vida teniendo en cuenta los perfiles para cada cargo. Nuestra actual Gerente la Dra. Elga Ehrhardt fue seleccionada luego de concursar en un proceso abierto. Los procesos del personal suministrado lo realiza cada cooperativa o bolsa de empleo según las necesidades de servicio del Hospital.

10. ¿Cómo es el proceso de selección de la bolsa de empleo Konekta, y qué tan relacionado está el Hospital con éste proceso? Mencione un ejemplo para un cargo específico.

R/ Mencionar un ejemplo para cada cargo me tomaría mucho tiempo. Pero la bolsa de empleo Konekta suministra personal asistencial y administrativo al Hospital. La bolsa tiene sus propios procesos de selección y contratación. Recordemos que este es el personal que se encuentra suministrado. Claro está que la E.S.E. tiene que revisar que el personal sea el idóneo para cada caso.

11. Según el presupuesto del hospital, ¿Se tiene planeando aumentar las ofertas laborales en los próximos años?

R/ El tema de presupuesto involucra a varios componentes en la organización y depende de muchos factores para que se aumente o no las ofertas laborales.

12. ¿Qué tipos de contratos laborales maneja la organización?

R/ Los funcionarios de planta del Hospital son nombrados mediante resoluciones administrativas, no mediante un contrato. Hay por ejemplo otros contratos por prestación de servicios.

13. ¿Qué tipos de contratación maneja el Hospital Universitario Del Caribe?

R/ La Unidad Funcional de Talento Humano del hospital maneja y desarrolla procesos para el personal de planta, claro está que lo anterior no desconoce otros procesos de acompañamiento con las cooperativas y bolsa de empleos. Si tu me hablas de procesos contractuales con terceros, esa información la maneja la Oficina de Jurídica del Hospital.

14. ¿La mayoría de empleados son vinculados directamente con la organización o por bolsa de empleo?

R/ Se maneja mayormente la contratación con terceros para la contratación de personal asistencial, administrativo, de apoyo, etc.

15. En promedio, ¿Cuántas personas evalúa usted para contratar a una?
¿varía la cantidad con respecto al nivel del cargo?

R/ Si usted me habla del personal de planta se realiza el estudio de su hoja de vida para verificar el cumplimiento de los requisitos. Para el personal de planta no es muy a menudo.

16. ¿Existen perfiles, roles o manuales de funciones que describan las responsabilidades y los requerimientos específicos para cada cargo?

R/ El personal de planta de la E.S.E. tiene su manual de funciones, requisitos y competencias.

17. Si se crea un cargo nuevo, ¿Cómo se lleva a cabo el proceso para establecer el perfil del mismo?

R/ Mediante un estudio que involucraría distintas oficinas, ejemplo, desarrollo estratégico, jurídica, talento humano, etc. Pues para modificar la planta de cargos del hospital se necesita de todo un proceso y de una justificación para poderlo realizar.

Inducción de personal

18. ¿Cuenta el hospital con un proceso de inducción para los ajustes a los nuevos cargos?

R/ Si.

19. ¿Cómo se desarrolla el procedimiento para realizar la inducción del personal? (cronograma, temas a tratar, entre otros).

R/ Desde mi llegada al hospital en julio del 2012, se han venido ajustando y desarrollando muchos más estos procesos de inducción, que aun cuando se venían realizando, se han venido puliendo y mejorando mucho más. Estos procesos de inducción se están desarrollando con todo el personal nuevo en la organización.

20. ¿Existe un personal encargado de realizar las inducciones de los trabajadores?

R/ En primera instancia con Talento Humano y la oficina de Desarrollo Estratégico luego con cada uno de los coordinadores o jefes de área específico dependiendo del cargo del nuevo personal.

21. ¿Existen entrenamientos o inducciones establecidas frente a movimientos internos, para el ajuste al nuevo cargo?

R/ Si.

Fuente: Elaborada por el grupo investigador y desarrollada por el Sr. Yohasta Pinzón, Jefe de Talento Humano HUC.

Anexo C. Entrada a la oficina de Talento Humano de la E.S.E.



Fuente: Fotografía tomada por el grupo investigador.

Anexo D. Panorámica de la E.S.E. Hospital Universitario



Fuente: Fotografía tomada por el grupo investigador.

Anexo E. Pasillos de las instalaciones de la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe

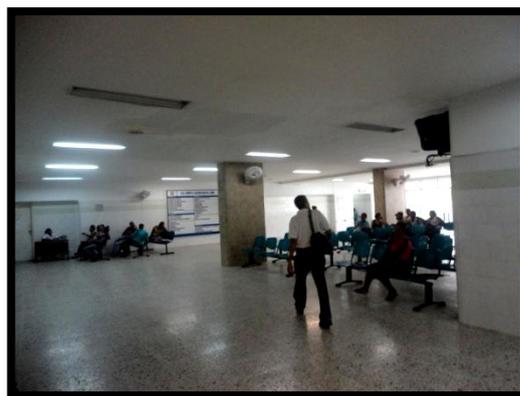


Fuente: Fotografías tomadas por el grupo investigador.

Anexo F. Personal asistencial de la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe



Anexo G. Sala de recepción HUC



Fuente: Fotografías tomadas por el grupo investigador.

Anexo H. Urgencias HUC



Anexo I. Sala de Consulta Externa



Fuente: Fotografías tomada por el grupo investigador.