

**“LA INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE
LAS PRACTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN EL SECTOR SALUD: UN ANÁLISIS
DE LOS HOSPITALES PÚBLICOS Y MIXTOS DE MANIZALES”**

SABINA BUILES OCAMPO

MARCELA VALENCIA ANGEL

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

DOCENTE: CLAUDIA MILENA ALVAREZ GIRALDO

LINEA DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

MANIZALES, MARZO DE 2011

“LA INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE LAS PRACTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN EL SECTOR SALUD: UN ANÁLISIS DE LOS HOSPITALES PÚBLICOS Y MIXTOS DE MANIZALES”

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones dentro de su plataforma estratégica y de acuerdo a su naturaleza, sector de influencia, región en la que prestan servicios; tienen implícito un estilo de dirección que aunque no aparezca documentado, se evidencia en el desarrollo de todo lo que sucede en sus actuaciones, es aquí donde empiezan a surgir interrogantes relacionados con como cada estilo de dirección permite e influencia el desarrollo de las áreas, particularmente del área de Gestión Humana, teniéndola como área clave y estratégica en la Organizaciones de hoy.

La *Gestión Humana* se fortalece como un nuevo sistema de desarrollo de las personas que se enfoca en dirigir y potenciar las competencias de quienes a través del trabajo coordinado van en cumplimiento del objetivo organizacional; esta ha experimentado una importante evolución a través de los años, dando respuesta a las exigencias del mercado y de los nuevos esquemas organizacionales, en donde las tendencias le apuntan fundamentalmente al desarrollo del talento humano como factor clave para agregar valor a la Organización. Así mismo se generó la necesidad de desarrollar mecanismos y prácticas de Gestión Humana para potencializar el mejoramiento continuo de las estrategias organizacionales.

El sector salud no es ajeno al desarrollo que han tenido las áreas de Gestión Humana en el país, pues cada vez se generan mayores expectativas de todos los actores del sistema, la normatividad en este sector es demasiado cambiante, por considerarse la salud un servicio público, es por todo esto que las direcciones de los Hospitales tienen la importante tarea de asumir el reto de no solo permitir, sino hacer parte de los programas que se implementen a través de las diferentes prácticas de gestión humana con el fin de lograr mayor competitividad y permanencia de estas entidades que sin lugar a dudas son concebidas hoy por hoy como verdaderas empresas, concepto totalmente diferente al de hace algún tiempo.

Finalmente, se pretende determinar la relación entre las directrices organizacionales, entendidas como los estilos de liderazgo imperantes en la Organización, con las prácticas de Gestión Humana (reclutamiento, entrenamiento y desarrollo, evaluación del talento, evaluación del desempeño, compensación, entre otras) al interior de los Hospitales de Manizales y como estas aportan a la competitividad de estas empresas.

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA

La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento, son escenarios con los cuales día a día estamos interactuando en donde las Organizaciones deben adaptarse con rapidez, buscando constantemente ventajas para poder competir que en gran medida están relacionadas con la capacidad de innovar permanentemente, generando necesidades nuevas e incorporando y desarrollando Modelos Administrativos.

En las últimas décadas las transformaciones organizacionales y relaciones de trabajo han obligado a las áreas de Gestión del Talento Humano a convertirse en el eslabón fundamental que ayuda al mejoramiento de las condiciones laborales del Ser Humano, lo que permite una integración entre racionalidad y poder, generando y desarrollando autonomía, independencia y autocrítica de los colaboradores que hacen parte de la empresa obteniendo beneficios tanto para el dirigente como para los dirigidos; aportándole además a asuntos claves para el desarrollo, supervivencia y efectividad de las Organizaciones y particularmente de la relación de las personas con su trabajo y las formas de trabajar.

Estudiar la influencia de los estilos de Dirección sobre el desarrollo de las Prácticas de Gestión Humana en el Sector Salud específicamente en los Hospitales de Manizales, surge de la inquietud de explorar un sector poco estudiado el cual se ha visto impactado desde la promulgación de la Ley 100 de 1993 y toda la reglamentación adicional que surgió de ésta, la cual además de su gran impacto en el componente social, relaciona la Administración de cada entidad como organización en donde se deben tener estrategias y objetivos claros en la gestión de los recursos humanos,

asignándole además a la salud la connotación de derecho fundamental, dentro de un estado social de derecho como el nuestro, en una Colombia que no estaba preparada para tal definición.

Los diferentes estilos de dirección permiten identificar los diferentes factores y estrategias para administrar y conducir el recurso humano al interior de las Organizaciones, ningún estilo de dirección es apropiado o inapropiado por si solo, ya que siempre se encontraran varios estilos inmersos en las Organizaciones y estos se reflejaran en el desarrollo de las diferentes prácticas organizacionales, incluidas las de gestión humana.

Una relación más amplia entre los estilos de liderazgo y las practicas de gestión humana, se puede ver en las siguientes situaciones, un estilo más autoritario, tiende a una administración tradicional, en la que se encuentra un bajo nivel educativo de sus colaboradores, los procesos de comunicación son de tendencia vertical, los cargos aíslan a las personas y se enfoca en el cumplimiento estricto de los reglamentos.

Un estilo más participativo, es de más compleja implementación, debido a que se requiere delegación, descentralización, comunicación como centro del desarrollo organizacional, trabajo en equipo, énfasis en recompensas y pocas sanciones. Por lo explicado anteriormente es indispensable que las características del estilo de liderazgo de una Organización determinada, se orienten hacia cada estilo dependiendo de las necesidades que esta tenga.

Por lo tanto, estudiar y analizar el impacto de los Estilos de Dirección en las Instituciones de Salud públicas y privadas, sobre el desarrollo de las Prácticas de

Gestión Humana; porque según estos estilos, la forma en que se puedan adaptar adecuadamente a la Organización influye en la Estrategia Organizacional, considerando además que el sector salud ha sido poco estudiado.

En consecuencia se hace necesario presentar una propuesta de cómo el desarrollo de las Prácticas de Gestión Humana definidas en cada organización de salud del municipio de Manizales, están influenciadas por el Estilo de Dirección y como los Estilos de Dirección dan las pautas para la aplicación de las Prácticas de Gestión Humana al interior de la organización.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Determinar y analizar la influencia de los estilos de Dirección sobre el Desarrollo de las Prácticas de Gestión Humana en el Sector Salud en los Hospitales de Manizales.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Caracterizar los estilos de dirección de los Hospitales de Manizales.
- Identificar las prácticas de gestión humana que son más influyentes en el sector salud.
- Establecer la relación entre los estilos de dirección y las prácticas de gestión humana identificadas en el sector.

JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación está enfocado a ir más allá de la simple construcción teórica, pues es considerado como una respuesta a muchos interrogantes del sector salud en el cual nos hemos desempeñado laboralmente, y por lo tanto su desarrollo deberá significar un concepto de aplicación para el mejoramiento de la competitividad y calidad a través de una buenas prácticas de gestión humana en este sector de tan complejo análisis.

De esta manera este proyecto dejará identificar a través de la aplicación de las herramientas teóricas el estado actual en cuanto a estilos de dirección y prácticas de gestión humana de los Hospitales de la región, logrando analizar la tendencia y diferencia que se presenta en el sector.

La investigación enfocada a la influencia de los estilos de dirección en las prácticas de gestión humana del sector salud, nace de la necesidad de identificar más claramente cuáles son las prácticas de gestión humana más influyentes en el sector, con el fin de determinar si estas le aportan a la productividad de los Hospitales estudiados, todo esto además teniendo en cuenta que este sector ha sido poco estudiado y existen escasos estudios que dejen ver la realidad sobre el mejoramiento de la competitividad a través de las prácticas de gestión humana.

Por último, este trabajo por considerarse un requisito para el trabajo de grado, consiste en un aporte importante a la academia, pues es aquí donde confluyen de alguna manera todos los conceptos aprendidos en la especialización y es donde finalmente se materializan los conocimientos, quedando además como un instrumento clave de

consulta para los estudiantes de pre y pos grado, ya que como lo hemos afirmado en varias ocasiones el sector que hemos referenciado en este estudio, que es el sector salud, se constituye en un sector poco estudiado y del que hay muy escasas referencias de consulta.

MARCO TEÓRICO

CALIDAD DEL SERVICIO

Las Organizaciones se desarrollan en un entorno cambiante, las cuales están obligadas a buscar alternativas para asumir el cambio, adaptando diferentes modelos y tendencias teóricas teniendo en cuenta factores culturales, estructurales y estratégicos que permitan responder a las necesidades de la sociedad de una manera eficaz con estándares de alta calidad.

La calidad tiene su origen en el latín y significa: atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes y servicios. En la actualidad existen un gran número de definiciones dadas por estudiosos en el tema, una de ellas es según la Sociedad Americana para el Control de Calidad (ASQC): *“Conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente”*.

Según Humberto Gutiérrez (1997), *“La calidad es ante todo la satisfacción del Cliente, la cual está ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio, expectativas generadas de acuerdo con las necesidades”*.

La calidad del servicio debe atender al cliente interno y externo y de la adecuada interacción entre ambos; según la ISO 9000, se han identificado ocho principios de Gestión de la Calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño y la calidad prestada.

- 1. Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto estas deben comprender sus necesidades para satisfacer los requisitos y las expectativas.
- 2. Liderazgo:** Los líderes deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Organización.
- 3. Participación de personal:** El personal es la esencia de una Organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la Organización.
- 4. Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- 5. Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una Organización en el logro de sus objetivos.
- 6. Mejora continua:** La mejora continua del desempeño de la Organización deben ser un objetivo permanente de ésta.
- 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: La Organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.¹

Los servicios de Salud no han sido ajenos a la implementación de los sistemas de gestión de calidad, en donde cada vez se hacen mayores esfuerzos para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos con mayor calidad y menores costos. En la ley 100 de 1993 la Calidad del Servicio es un factor crítico, pues obliga a los prestadores a fijar mecanismos para medir la efectividad de la prestación del servicio.

La calidad del Servicio debe relacionarse con la competitividad, un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tienen las Organizaciones para mantener y mejorar su participación en el mercado manteniendo ventajas competitivas y comparativas para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación de la prestación del servicio y la reducción de costos, donde la capacidad de innovación y la implementación de la tecnología son factores fundamentales para el desarrollo de las mismas, las cuales responden a las necesidades particulares de cada Organización según el tipo de negocio. En cuanto a las ventajas comparativas, se plantean a partir de las habilidades, conocimientos y recursos de la Organización en donde las falencias de los competidores se pueden convertir en un factor clave para el posicionamiento del servicio prestado. La Competitividad es el resultado de la mejora continua y de innovación que se relaciona directamente con la Productividad en busca del desarrollo sostenible.

¹ Norma Técnica Colombiana - NTC-ISO 9000

En el ámbito mundial, el sector salud ha tomado un auge inesperado en los últimos años. En consecuencia, los usuarios han incrementado sus exigencias y expectativas en la Calidad del servicio, todo esto de la mano con las tendencias actuales en tecnología y avances científicos que llevan a las personas a esperar mayores resultados en menor tiempo.

En Colombia se ha venido generando conciencia acerca del potencial del sector salud, para la exportación de servicios de salud, por esta razón se ha desarrollado un Plan Estratégico y de Competitividad para la Salud (PECS). Este plan está diseñado con dos objetivos principales: promover la competitividad y posicionar a Colombia en la exportación de servicios de salud, con el fin de mejorar las prácticas médicas existentes, equipos, infraestructura y tecnología, generar empleos e incrementar las exportaciones de servicios de salud colombianos; este plan estratégico de alguna manera ha permitido el mejoramiento de los estándares de calidad de los hospitales y centros de salud en el país, pues ha logrado que estas instituciones se encaminen en procesos de certificación y acreditación.

ESTILOS DE DIRECCIÓN

El concepto de liderazgo es considerado por los autores como un término de la psicología social, existiendo muchísimas definiciones y en esta diversidad, se encuentran análisis bibliográficos que la agrupan en cinco grandes categorías:

1. Definiciones que conciben al líder como la persona central de un grupo, el miembro que más comunicaciones emite y recibe y constituye el punto focal del

mismo. En este grupo se define al líder como aquel a quienes el grupo quieren asemejarse y con el cual se identifican.

2. Definiciones que conciben al líder como la persona preferida de un grupo, aquella con la cual la mayoría prefiere asociarse a la hora de realizar determinada tarea.
3. Otras señalan al líder como el miembro de un grupo más capaz de conducirlo hacia sus objetivos y de desarrollar la estructura de interacción necesaria para resolver un problema común.
4. Definiciones que lo conciben como el jefe institucional, quien ostenta el cargo de director de un grupo, según dictan las estructuras sociales establecidas.
5. Y las que definen al líder como aquel con la capacidad de influir sobre el resto de los miembros del grupo.

Sánchez Barriga (1987) define el liderazgo como una relación de poder que focaliza la conducta de los miembros de un grupo, en un momento dado, manteniendo determinada estructura grupal y facilitando la consecución de los objetivos del grupo.

Según Abraham Zaleznick (2004) *“los líderes de una empresa tienen mucho más en común con los artistas que con los gerentes”*, ya que ser líder implica moldear a los demás de acuerdo a la visión de lo que se desea lograr y al final y sin envidias o rencores dejar que sea la obra quien reciba las admiraciones y reconocimiento.

Idalberto Chiavenato (1993), define el liderazgo así: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Los estilos de liderazgo que han planteado diferentes autores, son:

Participativo: Se comparte la responsabilidad con los colaboradores, consultándoles e incluyéndoles en el equipo que interviene en la toma de decisiones.

Autocrático: El jefe impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se ha va seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quién debe hacerlo. No clasifica los procedimientos posteriores, pero decide las fases de actividad a corto plazo.

Democrático: Las tareas se discuten y determinan en grupo, el jefe sólo orienta y apoya. Plantea propuestas que pueden ser evaluadas en grupo. Juzga objetivamente los trabajos y crea un clima laboral agradable y de confianza, lo que no quiere decir que sea siempre eficaz.

"Laisser-Faire" ó Dejar Hacer: Es el caso del jefe que no ejerce de directivo en ningún plano. En realidad no dirige. El propio grupo toma las decisiones y el control de los resultados. Se da prioridad a los intereses personales frente a las necesidades de la organización. El jefe es quien toma las decisiones sin tener los demás posibilidades de participación.

Paternalista: Establece una actitud protectora con los colaboradores. Se interesa por sus problemas personales y profesionales como un padre a sus hijos. Aunque les consulta, es él quien toma las decisiones.

Burocrático: La organización establece una estructura jerárquica y con normas, bloqueándose la comunicación y estableciéndose unas relaciones donde dichas normas prevalecen a la persona.

Por su parte el concepto de Dirección representa un proceso de influencia interpersonal y de interacción entre director y dirigidos, considerando ciertas variables dependiendo de la situación, tales como poder y aceptación por parte de los dirigidos de la persona y del estilo de dirección correspondiente, para ser eficaz y eficiente. El líder ejerce autoridad informal y el directivo sería la autoridad formal, es decir la persona legitimada y reconocida por la Organización.

Quintanilla (2003) señala que si tuviéramos que distinguir entre un directivo y cualquier otro miembro de la Organización, la variable que marcaría la diferencia sería la cantidad y calidad de la toma de decisiones.

El proceso de Dirección deberá tener una relación entre varios individuos dentro de la Organización, en la que el poder está repartido de manera desigual, una adecuada comunicación y el ejercicio eficaz dará como resultados rendimiento del grupo, consecución de los objetivos, satisfacción de necesidades y de las expectativas de los colaboradores.

Muchos autores diferencian entre conductas y estilos de dirección; definiendo las conductas aquellas actividades del jefe, que dependen de la situación; mientras el estilo de dirección es entendido como la estructura de las necesidades que constituye la base de la conducta del jefe, y que permanece estable en los diferentes momentos, dependiendo del comportamiento.

El estilo de Dirección estará influido por las personas involucradas, su formación, las estrategias a seguir, los valores y las actitudes que manifiesten con respecto al trabajo.

Se encuentran en la literatura varios estilos de Dirección, los cuales van enfocados a determinar las motivaciones del director y sus colaboradores y como se influye en el rendimiento del personal.

- **Estilo Influyente:** Se basa en una relación de control, imponen sus directrices y exigen que las demás las cumplan, relaciones unilaterales de poder, fijan las normas y esperan que los demás las cumplan. En este estilo encontramos dos tipos de líderes: coercitivos, son aquellos dominantes, que reflejan dureza a sus dirigidos; y los directores, identificados por ser personas interesadas en controlar a los demás, pero de una manera suave, escucha y tiene en cuenta las opiniones de sus dirigidos.
- **Generador de Afiliación:** Es regulado por ambientes de cordialidad y amistosos, basado en el respeto mutuo y la confianza es el pilar de la relación. En este estilo encontramos: Los que fomentan afiliación, su preocupación central es la armonía y las buenas relaciones, por lo cual no consiguen cumplir los objetivos y metas de manera exitosa; y los demócratas, consideran que un control excesivo reduce el rendimiento.
- **El ejecutor:** Enfocados en aquellas personas que su meta principal es el cumplimiento de objetivos, para tener un mayor rendimiento, la presión no es su mecanismo de actuación, prefieren buscar información de lo que va alcanzando el grupo y su progreso en la consecución de objetivos. En este estilo encontramos: los fijadores de pausas, estos determinan el ritmo y se hacen responsables de los éxitos y fracasos del grupo, la delegación es mínima y el ejemplo de sus actuaciones marca la pauta de su trabajo; los formadores,

consideran que la motivación es el eje fundamental para que sus colaboradores cumplan con las metas o las actividades. Actúan como iniciadores activos de los procesos, con el fin de conseguir que los miembros participen, desarrollen y terminen los proyectos.

En cuanto a los Estilos de Dirección, según Sánchez (2008) con base en el artículo "Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis"; se identifica que los Estilos de Dirección tiene relación directa con cada uno de los colaboradores de la organización en donde las actitudes de los Directivos influirán de manera directa e importante en el comportamiento de éstas.

El autor destaca que los aspectos organizacionales como lo son la eficacia organizacional, la supervisión y la toma de decisiones tienen relación directa con las formas de liderazgo, las cuales sirven para orientar los procesos de valoración, entrenamiento, formación y desarrollo de los directivos organizacionales que tiene relación directa con las Prácticas de Gestión Humana.

Según House y Aditya (1997) los principales estudios referentes a los Estilos de Dirección se basan en cuatro perspectivas teóricas: La teoría de rasgos, la teoría del comportamiento, las teorías contingenciales y la teoría integral que analizan como el estilo de los dirigentes influyen en las prácticas de Gestión Humana.

A continuación se hará un recorrido por los cinco estilos de liderazgo que se analizarán en las Instituciones a estudiar, teniendo en cuenta que la herramienta que se aplicará intentará extraer aspectos claves que permitan determinar el o los estilos predominantes en tales Organizaciones.

En primer lugar, el **estilo directivo** en el que el líder no solicita la opinión de sus colaboradores y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución.

En segundo lugar, el **estilo participativo** entendido como aquel en el que los líderes piden a los colaboradores su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer. Este estilo es recomendable para líderes que tienen tiempo para realizar tales consultas o que tratan con colaboradores experimentados.

En tercer lugar, el **estilo delegativo** que entrega a los colaboradores la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder. Sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término.

En cuarto lugar, el estilo **transformacional** "transforma" a los colaboradores retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace énfasis en el crecimiento individual -tanto personal como profesional- y en el potenciamiento de la organización.

Por último, el **estilo de liderazgo transaccional** que es entendido como aquel que utiliza técnicas tales como la de motivar a los colaboradores a trabajar ofreciendo recompensas.

PRACTICAS DE GESTIÓN HUMANA

Al hablar de prácticas de Gestión Humana, Ulrich y Lake (1992) definen las prácticas de gestión, como los *“procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados”*. Las prácticas son políticas o programas designados por Recursos Humanos para administrar a las personas y a la Organización.

Según Ulrich, Brockbank, Dani Johnson, Kurt Sandholtz y Jon Younger (2009); las prácticas relacionadas con las personas incluyen reclutamiento, evaluación del talento, entrenamiento, evaluación del desempeño y compensación, estas afectan directamente como las personas entran a una organización, como se preparan para hacer su trabajo y que incentivos dan forma a su comportamiento. Afirman también que las prácticas Organizacionales incluyen adaptación de la estructura Organizacional, diseño del lugar de trabajo y comunicación y estas afectan las capacidades que pueden existir dentro de la Organización.

Teniendo en cuenta que una de las principales responsabilidades que está en cabeza del área de Gestión humana es invertir esfuerzos en prácticas que realmente permeen las compañías, se encuentran largas listas de prácticas de RRHH, a continuación enunciaremos las más impactantes y de mayor acogida por las Organizaciones:

- Evaluación de talento
- Reclutamiento
- Entrenamiento y desarrollo
- Evaluación del Desempeño
- Recompensas

- Comunicación Interna
- Estructura Organizacional
- Tecnología de RRHH
- Políticas del lugar de trabajo
- Coaching
- Diseño de procesos de trabajo².

Fitz-Enz (1997) define las prácticas de gestión humana, como *“Un compromiso firme de establecer creencias, rasgos y estrategias operativas básicas. Estas son el contexto constante de la organización: las fuerzas conductoras que las distinguen de los demás”*

Algunas investigaciones referentes al desarrollo de las Prácticas de Gestión Humana evidencian la necesidad de que las áreas de Gestión Humana sean apoyo en el desarrollo de la estrategia de la organización y generen mecanismos de referenciación para potencializar el mejoramiento continuo de las estrategias.

A continuación se enunciarán algunos estudios referentes al desarrollo de estas prácticas al interior de las Organizaciones:

- Según un estudio realizado en el año 2004, sobre las Prácticas de Gestión Humana realizado por la Universidad Autónoma de Occidente, ANDI Seccional Valle del Cauca, Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y Personal, ACRIP Capítulo Valle, gestionhumana.com y Pensiones y Cesantías Santander, en 91

² Ulrich Dave, Brockbank Wayne, Johnson Dani, Sandholtz Kurt, Younger Jon; Competencias de Recursos Humanos, conectando a las personas con el negocio. Bogotá, Agosto 2009.

empresas del Valle del Cauca y Cauca se evidenció que al enfrentarse a la identificación de las practicas se encuentra un riesgo de la delimitación de los procesos que tienen en el área referente al factor humano.

El estudio definió las siguientes prácticas claves en la gestión de la gente:

- Habilidad de Gestión Humana para convertirse en socio del negocio.
- Prácticas de Gestión Humana vinculadas a la estrategia del negocio.
- Atracción y retención de talentos claves.
- Desarrollo del talento vinculado a la estrategia.
- Desarrollo de consultoría del desempeño.
- Creación de un entorno de trabajo de alto rendimiento.
- Sistemas de recompensa que mejoran el desempeño.
- Creación y alineación de cultura con la estrategia del negocio.
- Gerencia del cambio.
- Gestión por competencias.

Los resultados de la investigación evidenciaron que las prácticas de Gestión Humana cada vez generan mayores acciones orientadas al desarrollo del Talento Humano respecto a la estrategia de las Organizaciones.

- Las Prácticas de Gestión Humana se han focalizado en el logro de capacidades organizacionales y en la búsqueda de la competitividad. En el artículo “Características y Sentido de las practicas de Gestión Humana en pequeñas empresas (2006), se presenta un estudio realizado en 47 empresas pequeñas (Entre 10 y 50 personas), de la Ciudad de Manizales, se baso en las prácticas que están directamente en función del área de Gestión Humana: La provisión de personal, los planes de carrera, la formación, la compensación y la evaluación de

desempeño; las cuales independientemente del tamaño de la empresa se pueden hallar.

En este estudio se determinó que en este tipo de empresas predominan los criterios intuitivos para desarrollar las Prácticas de Gestión Humana, considerando que no tiene un sentido estratégico, ya que la visión de la Estrategia de la Organización y de la Gestión Humana es limitada para los trabajadores.

Las Prácticas de Gestión Humana para que sean efectivas deben estar alineadas con la Estrategia Organizacional y coherentes con la Gestión del Talento Humano de la Organización. El desarrollo de prácticas innovadoras tiene sentido y éxito para la organización en la medida que estén asociadas al desarrollo de nuevos productos y procesos coherentes con los objetivos y las estrategias definidas contando con el compromiso de la gente y la eficiencia en el uso de los recursos.

Para Gubman, 2000; Berg, 1999; Ulrich, 1997 y Pfeffer, 1996 las Prácticas de Gestión Humana se pueden clasificar en cuatro tipos:

1. Las prácticas que permiten a los trabajadores intervenir en la toma de decisiones y procesos de trabajo en equipo.
2. Las prácticas orientadas a motivar el esfuerzo basadas en el desempeño.
3. Las prácticas que desarrollan conocimientos, habilidades y competencias necesarias para hacer el trabajo (entrenamiento, capacitación).
4. Las prácticas que inciden sobre las transformaciones culturales de las organizaciones.

Según Pfeffer (1998) para que estas prácticas tengan efectividad, deben estar basadas en tres principios: crear confianza, estimular el cambio y medir los elementos adecuados. Para Becker y Gerhart (1996) las prácticas requieren congruencia externa y coherencia interna.

Ulrich (1997) considera que para que generen impacto sobre el desempeño organizacional deben centrarse en la ejecución de la estrategia empresarial.

En Colombia la generación de las prácticas innovadoras han sido reforzadas por las exigencias en cuanto a flexibilización de mano de obra, aumento de la eficiencia y eficacia en las personas, las nuevas formas de organización del trabajo y los procesos de transformación cultural de las organizaciones.

- Según el estudio “La Gestión Humana en Colombia: Características y Tendencias de la Práctica y de la Investigación” (Calderón, G; Naranjo, J; Álvarez, C – 2007), las prácticas de Gestión Humana en las empresas Colombianas son relativamente escasas, sin embargo este estudio se basa en las prácticas de selección, formación, planes de carrera, remuneración y evaluación del desempeño. En este estudio no se evidenció una relación de dependencia entre el estilo de dirección y las prácticas de Gestión Humana estudiadas lo que puede ser un indicador de la falta de alineación de la estrategia de la Organización y el área de Gestión Humana.

Sin embargo, la necesidad de desarrollar estrategias más enfocadas a la innovación y a la gestión del conocimiento le facilitaría a las empresas colombianas el desarrollo de las capacidades organizacionales del personal colaborador.

- Según Calderón, G. (2004) en el artículo “Lo Estratégico y lo Humano en la Dirección de las Personas”, el análisis de las Prácticas de Gestión Humana deben conjugar tres elementos básicos: las acciones, los escenarios y los actores. Las acciones hacen referencia a los procesos, las tareas, las cosas que se hacen; los escenarios son entendidos como las condiciones de infraestructura, logística, técnica y tecnología, en el medio adecuado para el desarrollo de las acciones de los sujetos.

Las Prácticas de Gestión Humana deben partir de la individualidad, potencializando las habilidades, capacidades, valores, comportamientos y destrezas, porque a partir de estas se construyen las capacidades organizacionales que influyen en el desempeño y estabilidad de las mismas.

Las Prácticas de Gestión Humana se que revisar en el Instrumento a aplicar son las planteadas por Ulrich, Brockbank, Dani Johnson, Kurt Sandholtz y Jon Younger (2009); las cuales están relacionadas con las personas, estas prácticas tradicionales son:

- Reclutamiento
- Evaluación del talento
- Entrenamiento y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Compensación

RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA:

La Gestión humana en las Organizaciones se considera más allá de la simple administración del personal, razón por la cual requiere fundamentarse en estilos de dirección que faciliten el desarrollo y aplicación estratégica de las prácticas de Gestión Humana al interior de la Organización, con el fin de responder a los problemas críticos que se enfrentan en el mundo de hoy. Los factores culturales, estructurales y estratégicos determinan las condiciones específicas de las prácticas y los estilos de dirección son determinantes para la implementación.

De acuerdo a la revisión de la literatura relacionada con las prácticas de Gestión Humana y los estilos de dirección y liderazgo, nos permite concluir que indefectiblemente el desarrollo de las prácticas de gestión humana definidas en cada organización están influenciadas por el estilo de dirección que impera en ella y los estilos de dirección dan las pautas para la aplicación de las prácticas de gestión humana al interior de la organización.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Nombre de la IPS: _____

Marque con una X: Público Privado Mixto

El siguiente Instrumento está dividido en dos partes, en la primera denominada Prácticas de Gestión Humana, se describen algunas características de las prácticas comunes de gestión humana. Para medir estas variables se revisó el cuestionario diseñado por Álvarez, C (2006); el cual fue aplicado y validado en el Sector Industrial Colombiano. En la segunda, se describen comportamientos de cada uno de los estilos de dirección mencionados en el marco teórico.

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

1. Prácticas de Gestión Humana

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:	Al personal de la empresa	1 2 3 4 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	1 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratos:	A término indefinido	1 2 3 4 5	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación – Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 5	Trabajo colectivo
9. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:	Lograr especialización	1 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

10. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
11. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
12. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
13. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	1 2 3 4 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal.

14. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
15. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
16. La evaluación del personal está orientada preferiblemente:	Al individuo	1 2 3 4 5	Al grupo
17. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 3 4 5	Rendimiento individual
18. Los colaboradores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Compensación:

19. Los colaboradores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
--	-------------------	-----------	------------------

20. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
21. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
22. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
23. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

2. Estilos de Dirección:

Directivo:

1. Cuando no hay claridad sobre lo que se desea al interior de la Organización, la alta dirección guía y orienta las decisiones de la Institución	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
2. Cuando hay tareas específicas determinadas por el nivel gerencial de la Organización, la ejecución de éstas son supervisadas directamente por el líder.	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
3. Las actividades del área de Gestión Humana pueden ser definidas por el área o requieren del visto bueno por parte de las directivas.	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
4. La alta dirección entendida como el gerente de la Organización, interviene en la determinación de los tiempos en los que se deben desarrollar las diferentes tareas.	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Participativo:

5. Los líderes encargados de tomar las decisiones en la Organización, piden opiniones a sus colaboradores antes de su ejecución.	Siempre	1 2 3 4 5	Nunca
6. Las decisiones finales de aquellas situaciones consultadas a los colaboradores son tomadas en última instancia por el líder.	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
7. El perfil para la selección de personal que el líder prefiere	Personal con experiencia	1 2 3 4 5	Personal sin experiencia
8. La empresa al momento de tomar decisiones para ejecutar diferentes actividades exige que estas sean	Tomadas de manera gradual	1 2 3 4 5	Tomadas de manera inmediata

Delegativo:

9. El líder no es quien toma las decisiones de manera directa, sino que las delega en sus colaboradores	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
10. El líder entrega a los colaboradores la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones.	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
11. El líder asume la responsabilidad de las decisiones que toman los colaboradores.	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
12. Las relaciones entre líderes y colaboradores al interior de la Organización están basadas	En la confianza	1 2 3 4 5	En los hechos

Transformacional:

13. Las decisiones tomadas por el líder buscan el bienestar de sus colaboradores, mostrando consideración hacia estos y procurando satisfacer sus necesidades personales.	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
14. El líder encamina sus esfuerzos en el fortalecimiento de las competencias técnicas y personales de sus colaboradores	Siempre	1 2 3 4 5	Nunca
15. El líder genera la posibilidad de que el cumplimiento de objetivos se cumpla a través del desarrollo del personal.	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
16. El clima organizacional que se vive al interior de la Organización es favorable en cuanto al nivel de comunicación entre líderes y colaboradores.	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Transaccional:

17. El líder utiliza técnicas de motivación para sus colaboradores, basadas en el ofrecimiento de recompensas	Siempre	1 2 3 4 5	Nunca
18. Los líderes y colaboradores están encaminados en la consecución de objetivos empresariales, que a la vez les traerán beneficios personales a ambos.	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
19. El líder y sus colaboradores enfocan sus tareas en la consecución de reconocimiento personal.	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
20. El líder acuerda con sus colaboradores las tareas y las recompensas que obtendrán después de su ejecución.	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

NOMBRE DE QUIEN RESPONDE LA ENCUESTA: _____

CARGO: _____

ANÁLISIS DESCRIPTIVO

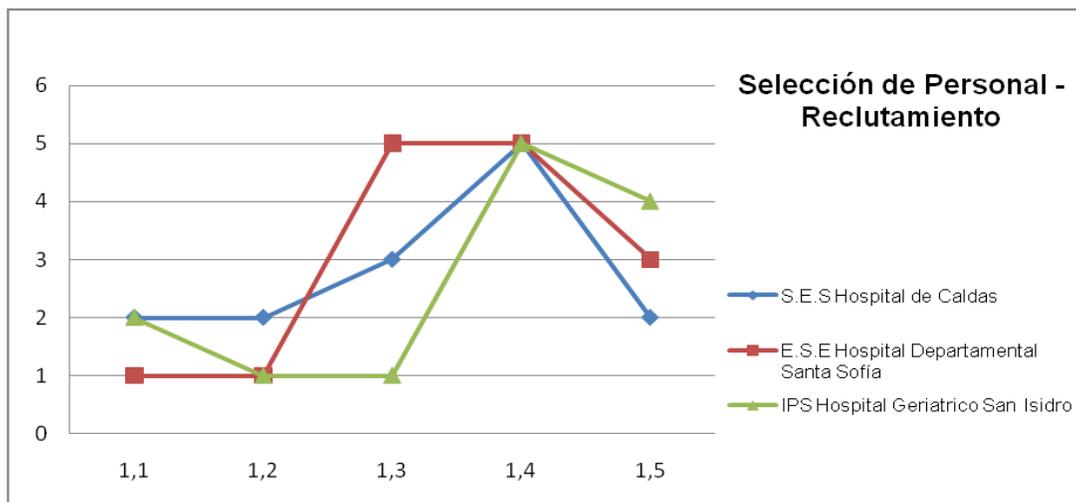
CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA:

Los Hospitales analizados, se caracterizan por ser de carácter general, es decir que cuentan con las especialidades médicas básicas para la atención de la población en general de Manizales, son de naturaleza pública y mixta y constituyen el total de las IPS de este tipo en la ciudad.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA:

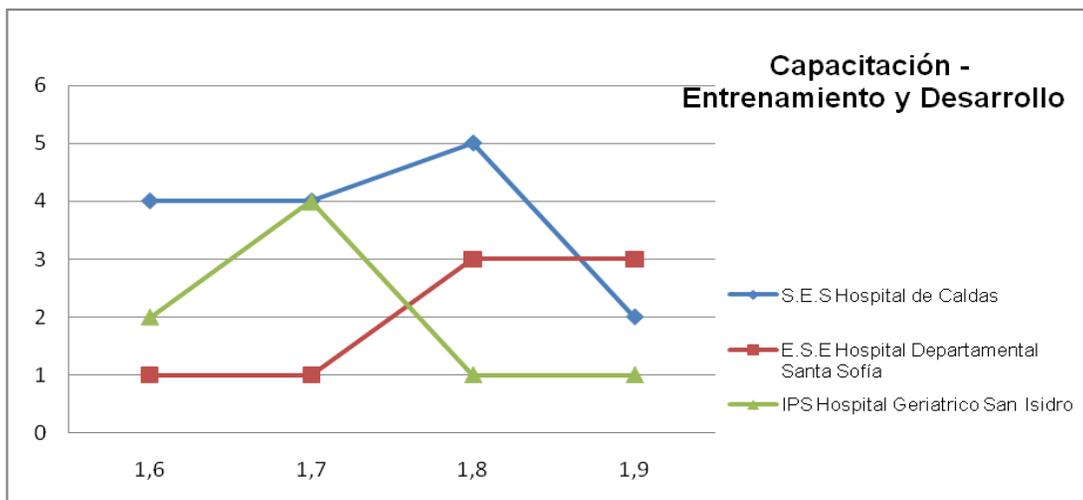
Con el fin de identificar las prácticas de gestión humana en las IPS estudiadas a continuación se presenta una descripción general a partir de las respuestas, para analizar las tendencias.

- *Selección de personal – Reclutamiento*



En cuanto a la selección de personal las Hospitales prefieren cubrir las vacantes con personal interno de la empresa, que tengan conocimientos y habilidades específicas y especializadas, frente a perfiles amplios y generales, se observa que la tendencia en cuanto a la vinculación del personal tiene diversas posiciones, ya que de las IPS analizadas en una se prefiere la vinculación directa del personal, otra se orienta hacia la subcontratación y la última tiene de ambas; en cuanto al tipo de contratación, todas prefieren hacerlo a término fijo más que a término indefinido; así mismo cuentan con un sistema de aprovisionamiento adecuado para atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente.

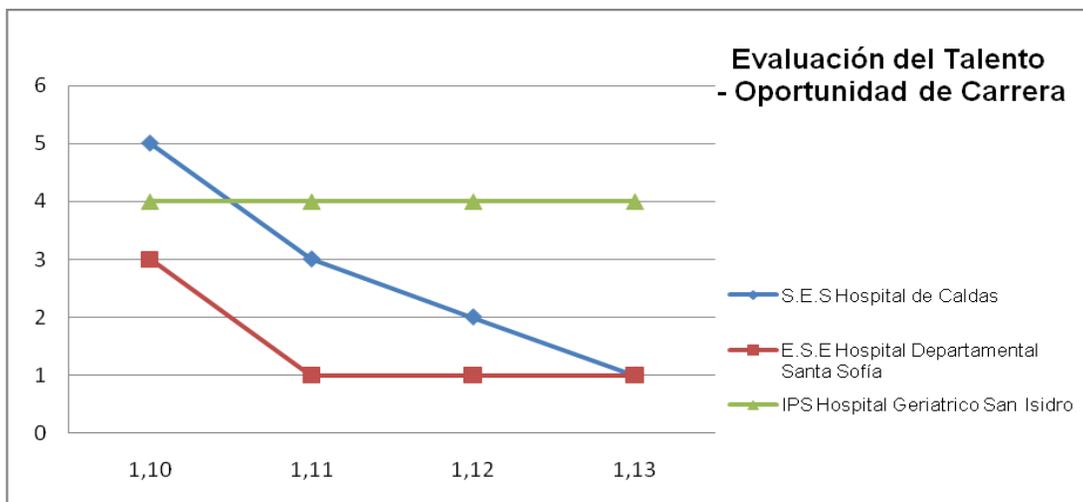
- *Capacitación – Entrenamiento y Desarrollo*



En cuanto a esta práctica se puede observar que se cuenta con una planificación anticipada según las necesidades que se presentan en la Organización, no se cuenta con una alta posibilidad de capacitación por año para sus empleados, se observa también que sus planes de capacitación se orientan más hacia el trabajo individual,

hallando también una tendencia hacia el trabajo colectivo y los planes de capacitación se enfocan en lograr especialización más que polivalencia entre sus empleados.

- *Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera*

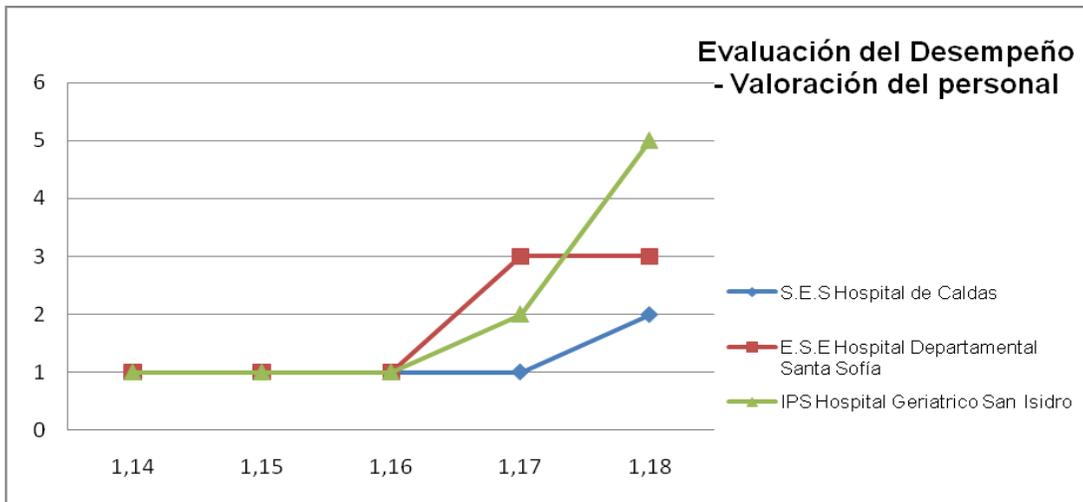


Los Hospitales estudiados no cuentan con planes de carrera formalizados, sin embargo ofrecen programas de desarrollo para aumentar las posibilidades de promoción para sus empleados. Así mismo se evidencia un conocimiento por parte del jefe inmediato de las aspiraciones de carrera de sus colaboradores, se observa una tendencia marcada por el criterio para la definición de las promociones y movimientos internos, los cuales se hacen con base en el rendimiento, las capacidades y las habilidades de las personas.

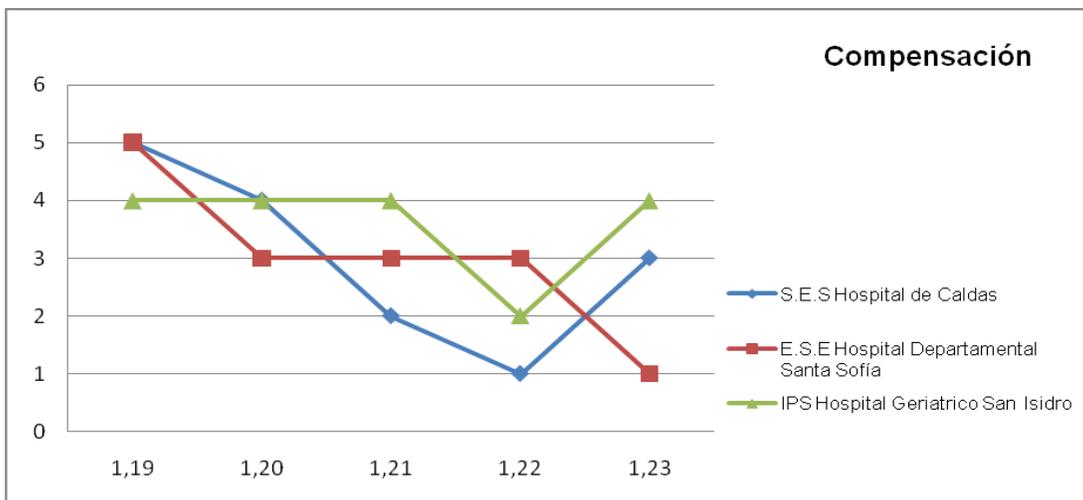
- *Evaluación del Desempeño - Valoración de personal*

Los Hospitales cuentan con sistemas formales de valoración del desempeño de las personas, los cuales son medidos por resultados objetivos cuantificables, esta

valoración está orientada hacia el individuo, el criterio fundamental para la evaluación del desempeño es el comportamiento individual mas que el rendimiento individual, y se evidencia claramente que hay poca participación de los colaboradores en el diseño y aplicación de los sistemas de evaluación.



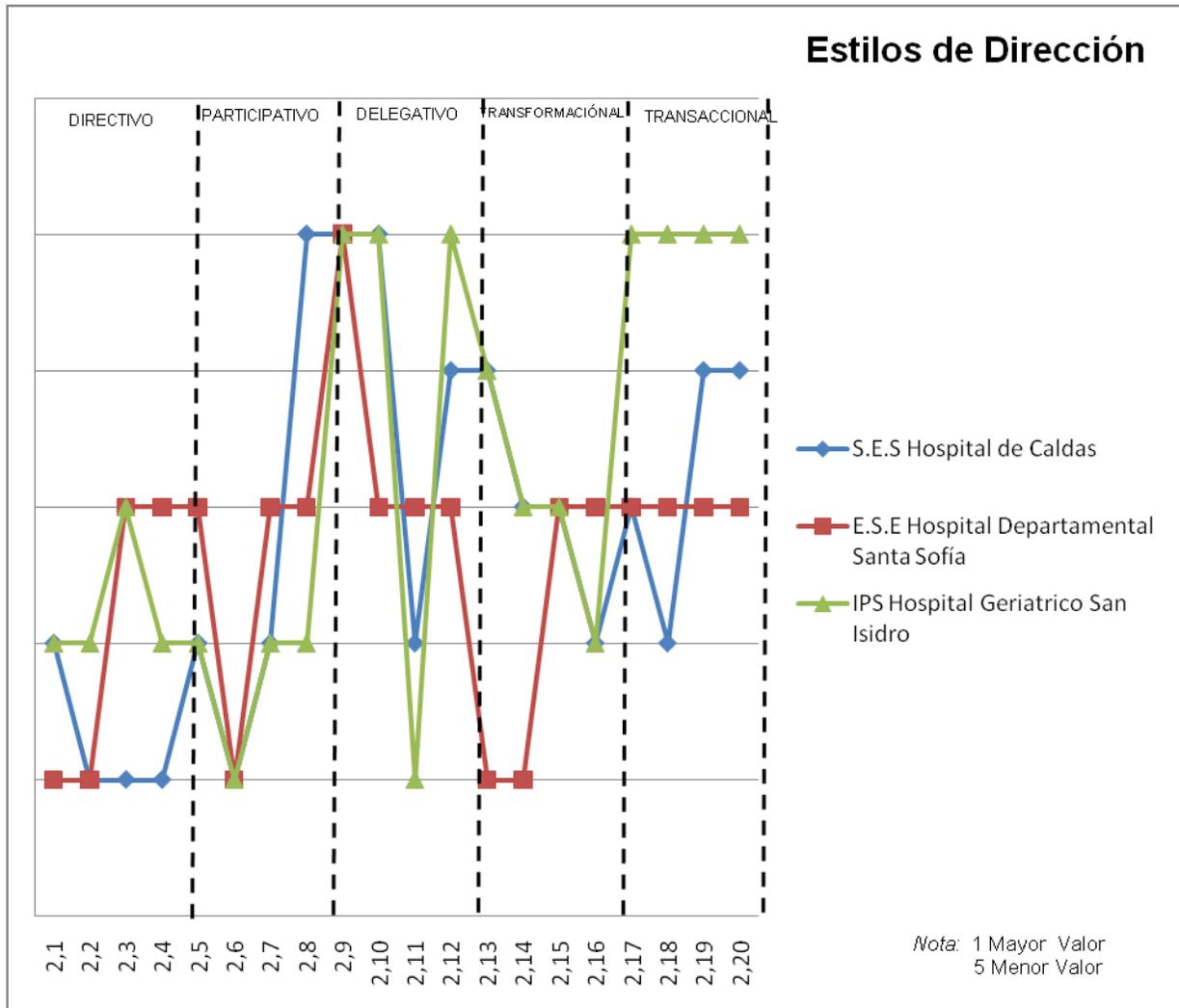
- *Compensación*



En estas empresas no se cuenta con bonificaciones basadas en las ganancias, tampoco se ve relación entre la retribución y el rendimiento, en todas se observa una diferencia marcada entre los diferentes niveles jerárquicos en cuanto a retribución. En general el sistema retributivo no contribuye a la retención y atracción de talentos.

De acuerdo al análisis del Instrumento de Medición se logra identificar que las Prácticas de Gestión Humana más influyentes en el Sector Salud son la Selección de Personal y la Evaluación del Desempeño. En la primera práctica enfocándose al personal de la Organización buscando atraer, vincular y retener al personal en las mejores condiciones laborales; y en la segunda orientándose en la valoración del Individuo. De la misma manera, se logra identificar que la práctica más débil dentro de este Sector, es la referente a Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo donde se cuentan con pocos planes de capacitación los cuales están enfocados más al trabajo individual y en su mayoría a lograr especialización.

ESTILOS DE DIRECCIÓN:



En los Hospitales analizados podemos encontrar un marcado estilo directivo, evidenciado en aspectos como la orientación de la alta dirección en la toma de decisiones cuando no hay claridad sobre lo que se desea al interior de la Organización, se presenta supervisión directa del líder en la ejecución de las tareas, las

actividades del área de gestión humana requieren del visto bueno por parte de las directivas y la alta dirección interviene en la determinación de los tiempos en los que se deben desarrollar dichas tareas.

Así mismo podemos encontrar algunas características que guían el estilo participativo y delegativo, pero sin una tendencia marcada en estas. Las características propias de los estilos transformacional y transaccional no se evidencian en estas empresas.

RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA Y LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN

Para identificar esta relación se calculó un test de igualdad de varianzas probando los tres tipos de hipótesis -de dos colas, cola a la izquierda y cola a la derecha- a través del software estadístico SPSS. Encontrando que si bien es cierto hay una relación entre la forma como se desarrollan las Prácticas de Gestión Humana en estas organizaciones y los Estilos de Dirección que los caracterizan, se evidenció que no todos los Estilos de Dirección influyen sobre todas las prácticas, técnicamente se reconoce a través de este tipo de pruebas que existe relación y por ende influencia de una variable con otras cuando f menor, mayor o igual que 0,1; al respecto se encontró que la forma como se desarrolla la selección de personal (Ver características en el acápite anterior) tiene una influencia característica de un Estilo Transaccional (aún cuando este estilo no fue hallado con mucha propiedad en los casos analizados) $\Pr(F < f) = 0.0326$; $2*\Pr(F < f) = 0.065$; $\Pr(F > f) = 0.9674$, en los procesos de Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo está altamente influenciado por un Estilo Delegativo $\Pr(F < f) = 0.9245$; $2*\Pr(F > f) = 0.1509$; $\Pr(F > f) = 0.0755$ y por último, en la orientación que se tiene de las Oportunidades de Carrera hay una fuerte influencia por características propias de un estilo participativo $\Pr(F < f) = 0.9494$; $2*\Pr(F > f) = 0.1013$; $\Pr(F > f) = 0.0506$. Las demás Prácticas de Gestión Humana no presentaron relación con ningún estilo en particular, lo que podría explicarse por la falta de identificación de un solo Estilo Directivo y más bien se presenta un híbrido o características de múltiples estilos asumidos por los dirigentes de estas organizaciones.

A continuación se detallan los resultados obtenidos a través del F -test

sdtest performs tests on the equality of standard deviations (variances). In the first form, sdtest tests that the standard deviation of varname is #. In the second form, sdtest tests that varname1 and varname2 have the same standard deviation. In the third form, sdtest performs the same test, using the standard deviations of the two groups defined by groupvar.

Desde var1 hasta var5 son las variables de RRHH y desde var6 hasta var10 son estilos de dirección

Donde,

- . * var1 es selección
- . * var2 es entrenamiento
- . * var3 es carrera1
- . *var 4 es evaluación
- . *var5 es compensación
- . *var6 es estilo directivo
- . *var7 es estilo participativo
- . *var8 es estilo delegativo
- . *var9 es estilo transformacional
- . *var10 es estilo transaccional

. sdtest var1= var7
Variance ratio test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
var1	3	2.8	.1154701	.2	2.303172	3.296828
var7	3	2.25	.25	.4330127	1.174337	3.325663
combined	6	2.525	.174045	.4263215	2.077603	2.972397

ratio = sd(var1) / sd(var7)

f = 0.2133

Ho: ratio = 1

degrees of freedom = 2, 2

Ha: ratio < 1 Ha: ratio != 1 Ha: ratio > 1
 Pr(F < f) = 0.1758 2*Pr(F < f) = 0.3516 Pr(F > f) = 0.8242

. sdtest var1 = var8

Variance ratio test

```

-----
Variable |  Obs   Mean  Std. Err.  Std. Dev.  [95% Conf. Interval]
-----+-----
var1 |    3    2.8  .1154701    .2  2.303172  3.296828
var8 |    3  3.833333  .1666667  .2886751  3.116225  4.550442
-----+-----
combined |    6  3.316667  .2482159  .6080022  2.678607  3.954726
-----

```

ratio = sd(var1) / sd(var8) f = 0.4800

Ho: ratio = 1 degrees of freedom = 2, 2

Ha: ratio < 1 Ha: ratio != 1 Ha: ratio > 1
 Pr(F < f) = 0.3243 2*Pr(F < f) = 0.6486 Pr(F > f) = 0.6757

. sdtest var1 = var9

Variance ratio test

```
-----
Variable |  Obs   Mean  Std. Err.  Std. Dev.  [95% Conf. Interval]
```

```
-----+-----
```

```
var1 |   3    2.8  .1154701    .2  2.303172  3.296828
```

```
var9 |   3  2.666667  .3333333  .5773503  1.232449  4.100884
```

```
-----+-----
```

```
combined |   6  2.733333  .1605546  .3932768  2.320615  3.146052
```

```
-----
```

```
ratio = sd(var1) / sd(var9)                f = 0.1200
```

```
Ho: ratio = 1                                degrees of freedom = 2, 2
```

```
Ha: ratio < 1          Ha: ratio != 1          Ha: ratio > 1
```

```
Pr(F < f) = 0.1071      2*Pr(F < f) = 0.2143      Pr(F > f) = 0.8929
```

```
. sdtest var1 = var10
```

Variance ratio test

```
-----
```

```
Variable |  Obs   Mean  Std. Err.  Std. Dev.  [95% Conf. Interval]
```

```
-----+-----
```

```
var1 |   3    2.8  .1154701    .2  2.303172  3.296828
```

```
var10 |   3    3.75  .6291529  1.089725  1.042974  6.457026
```

```
-----+-----
```

combined | 6 3.275 .3563121 .8727829 2.35907 4.190929

ratio = sd(var1) / sd(var10) f = 0.0337

Ho: ratio = 1 degrees of freedom = 2, 2

Ha: ratio < 1 Ha: ratio != 1 Ha: ratio > 1
Pr(F < f) = 0.0326 2*Pr(F < f) = 0.0652 Pr(F > f) = 0.9674

. sdtest var2 = var7

Variance ratio test

Variable | Obs Mean Std. Err. Std. Dev. [95% Conf. Interval]

-----+-----

var2 | 3 2.583333 .5833333 1.010363 .0734526 5.093214

var7 | 3 2.25 .25 .4330127 1.174337 3.325663

-----+-----

combined | 6 2.416667 .2934469 .7187953 1.662337 3.170996

ratio = sd(var2) / sd(var7) f = 5.4444

Ho: ratio = 1 degrees of freedom = 2, 2

Ha: ratio < 1 Ha: ratio != 1 Ha: ratio > 1
Pr(F < f) = 0.8448 2*Pr(F > f) = 0.3103 Pr(F > f) = 0.1552

```
. sdtest var2 = var8
```

Variance ratio test

```
-----
```

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]
var2	3	2.583333	.5833333	1.010363	.0734526 5.093214
var8	3	3.833333	.1666667	.2886751	3.116225 4.550442
combined	6	3.208333	.3895332	.9541576	2.207006 4.20966

```
-----
```

```
ratio = sd(var2) / sd(var8)          f = 12.2500
Ho: ratio = 1          degrees of freedom = 2, 2
```

```
Ha: ratio < 1          Ha: ratio != 1          Ha: ratio > 1
Pr(F < f) = 0.9245    2*Pr(F > f) = 0.1509    Pr(F > f) = 0.0755
```

```
. sdtest var2 = var9
```

Variance ratio test

```
-----
```

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]
----------	-----	------	-----------	-----------	----------------------

```
-----+-----
var2 |   3  2.583333  .5833333  1.010363  .0734526  5.093214
var9 |   3  2.666667  .3333333  .5773503  1.232449  4.100884
-----+-----
combined |   6   2.625  .3010399  .7373941  1.851152  3.398848
-----
```

```
ratio = sd(var2) / sd(var9)          f = 3.0625
Ho: ratio = 1                        degrees of freedom = 2, 2
```

```
Ha: ratio < 1      Ha: ratio != 1      Ha: ratio > 1
Pr(F < f) = 0.7538  2*Pr(F > f) = 0.4923  Pr(F > f) = 0.2462
```

```
. sdtest var2 = var10
```

Variance ratio test

```
-----+-----
Variable |  Obs   Mean  Std. Err.  Std. Dev.  [95% Conf. Interval]
-----+-----
var2 |    3  2.583333  .5833333  1.010363  .0734526  5.093214
var10 |    3   3.75  .6291529  1.089725  1.042974  6.457026
-----+-----
combined |    6  3.166667  .4639804  1.136515  1.973967  4.359366
-----

ratio = sd(var2) / sd(var10)          f = 0.8596
```


Variance ratio test

```
-----  
Variable |  Obs   Mean  Std. Err.  Std. Dev.  [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
var3 |    3   2.75  .7216878   1.25  -.3551721  5.855172  
var8 |    3  3.833333  .1666667  .2886751  3.116225  4.550442  
-----+-----  
combined |    6  3.291667  .4103691  1.005195  2.236779  4.346554  
-----
```

```
ratio = sd(var3) / sd(var8)          f = 18.7500  
Ho: ratio = 1          degrees of freedom = 2, 2  
  
Ha: ratio < 1          Ha: ratio != 1          Ha: ratio > 1  
Pr(F < f) = 0.9494    2*Pr(F > f) = 0.1013    Pr(F > f) = 0.0506
```

```
. sdtest var3 = var9
```

Variance ratio test

```
-----  
Variable |  Obs   Mean  Std. Err.  Std. Dev.  [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
var3 |    3   2.75  .7216878   1.25  -.3551721  5.855172  
var9 |    3  2.666667  .3333333  .5773503  1.232449  4.100884
```

```
-----+-----
combined |   6  2.708333  .3560002  .8720187  1.793206  3.623461
-----
```

```
ratio = sd(var3) / sd(var9)          f = 4.6875
Ho: ratio = 1                        degrees of freedom = 2, 2
```

```
Ha: ratio < 1      Ha: ratio != 1      Ha: ratio > 1
Pr(F < f) = 0.8242  2*Pr(F > f) = 0.3516  Pr(F > f) = 0.1758
```

```
. sdtest var3 = var10
```

Variance ratio test

```
-----+-----
Variable |  Obs   Mean  Std. Err.  Std. Dev.  [95% Conf. Interval]
```

```
-----+-----
var3 |   3   2.75  .7216878   1.25  -.3551721  5.855172
var10 |   3   3.75  .6291529   1.089725  1.042974  6.457026
-----
```

```
-----+-----
combined |   6   3.25  .4830459   1.183216  2.008291  4.491709
-----
```

```
ratio = sd(var3) / sd(var10)          f = 1.3158
Ho: ratio = 1                        degrees of freedom = 2, 2
```

Ha: ratio < 1 Ha: ratio != 1 Ha: ratio > 1
 Pr(F < f) = 0.5682 2*Pr(F > f) = 0.8636 Pr(F > f) = 0.4318

. sdtest var4 = var7

Variance ratio test

```

-----
Variable |  Obs   Mean  Std. Err.  Std. Dev.  [95% Conf. Interval]
-----+-----
var4 |    3  2.083333  .3004626  .5204165  .7905471  3.37612
var7 |    3    2.25   .25  .4330127  1.174337  3.325663
-----+-----
combined |    6  2.166667  .1787301  .4377975  1.707226  2.626107
  
```

ratio = sd(var4) / sd(var7) f = 1.4444
 Ho: ratio = 1 degrees of freedom = 2, 2

Ha: ratio < 1 Ha: ratio != 1 Ha: ratio > 1
 Pr(F < f) = 0.5909 2*Pr(F > f) = 0.8182 Pr(F > f) = 0.4091

. sdtest var4 = var8

Variance ratio test

```

-----
ratio = sd(var4) / sd(var9)                f = 0.8125
Ho: ratio = 1                               degrees of freedom = 2, 2

Ha: ratio < 1      Ha: ratio != 1      Ha: ratio > 1
Pr(F < f) = 0.4483  2*Pr(F < f) = 0.8966  Pr(F > f) = 0.5517

```

```

. sdtest var4 = var10

```

Variance ratio test

```

-----
Variable |  Obs   Mean  Std. Err.  Std. Dev.  [95% Conf. Interval]
-----+-----
var4 |    3  2.083333  .3004626  .5204165  .7905471  3.37612
var10 |    3    3.75  .6291529  1.089725  1.042974  6.457026
-----+-----
combined |    6  2.916667  .4859127  1.190238  1.667588  4.165745
-----

```

```

ratio = sd(var4) / sd(var10)                f = 0.2281
Ho: ratio = 1                               degrees of freedom = 2, 2

Ha: ratio < 1      Ha: ratio != 1      Ha: ratio > 1
Pr(F < f) = 0.1857  2*Pr(F < f) = 0.3714  Pr(F > f) = 0.8143

```

```
. sdtest var5 = var7
```

Variance ratio test

```
-----  
Variable |  Obs    Mean  Std. Err.  Std. Dev.  [95% Conf. Interval]
```

```
-----+-----
```

```
var5 |    3     4    .25  .4330127  2.924337  5.075663
```

```
var7 |    3    2.25  .25  .4330127  1.174337  3.325663
```

```
-----+-----
```

```
combined |    6    3.125  .4220486  1.033804  2.04009  4.20991
```

```
-----
```

```
ratio = sd(var5) / sd(var7)                f = 1.0000
```

```
Ho: ratio = 1                degrees of freedom = 2, 2
```

```
Ha: ratio < 1                Ha: ratio != 1                Ha: ratio > 1
```

```
Pr(F < f) = 0.5000          2*Pr(F > f) = 1.0000          Pr(F > f) = 0.5000
```

```
. sdtest var5 = var8
```

Variance ratio test

```
-----  
Variable |  Obs    Mean  Std. Err.  Std. Dev.  [95% Conf. Interval]
```

```
-----+-----
```

```

var5 | 3 4 .25 .4330127 2.924337 5.075663
var8 | 3 3.833333 .1666667 .2886751 3.116225 4.550442
-----+-----
combined | 6 3.916667 .1394433 .341565 3.558216 4.275117
-----

ratio = sd(var5) / sd(var8)          f = 2.2500
Ho: ratio = 1                        degrees of freedom = 2, 2

Ha: ratio < 1      Ha: ratio != 1      Ha: ratio > 1
Pr(F < f) = 0.6923  2*Pr(F > f) = 0.6154  Pr(F > f) = 0.3077

```

```
. sdtest var5 = var9
```

Variance ratio test

```

-----
Variable | Obs  Mean  Std. Err.  Std. Dev.  [95% Conf. Interval]
-----+-----
var5 | 3 4 .25 .4330127 2.924337 5.075663
var9 | 3 2.666667 .3333333 .5773503 1.232449 4.100884
-----+-----
combined | 6 3.333333 .3515837 .8612007 2.429559 4.237108
-----

ratio = sd(var5) / sd(var9)          f = 0.5625
Ho: ratio = 1                        degrees of freedom = 2, 2

```

Ha: ratio < 1 Ha: ratio != 1 Ha: ratio > 1
 Pr(F < f) = 0.3600 2*Pr(F < f) = 0.7200 Pr(F > f) = 0.6400

. sdtest var5 = var10

Variance ratio test

```

-----
Variable |  Obs   Mean  Std. Err.  Std. Dev.  [95% Conf. Interval]
-----+-----
var5 |    3    4    .25  .4330127  2.924337  5.075663
var10 |    3   3.75  .6291529  1.089725  1.042974  6.457026
-----+-----
combined |    6   3.875  .3078826  .7541552  3.083563  4.666437
-----
  
```

ratio = sd(var5) / sd(var10) f = 0.1579
 Ho: ratio = 1 degrees of freedom = 2, 2

Ha: ratio < 1 Ha: ratio != 1 Ha: ratio > 1
 Pr(F < f) = 0.1364 2*Pr(F < f) = 0.2727 Pr(F > f) = 0.8636

. sdtest var6 = var7

Variance ratio test

```
-----  
Variable |  Obs   Mean  Std. Err.  Std. Dev.  [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
var6 |    3  1.833333  .3004626  .5204165  .5405471  3.12612  
var7 |    3    2.25   .25  .4330127  1.174337  3.325663  
-----+-----  
combined |    6  2.041667  .1980811  .4851976  1.532483  2.55085  
-----
```

```
ratio = sd(var6) / sd(var7)          f = 1.4444  
Ho: ratio = 1          degrees of freedom = 2, 2  
  
Ha: ratio < 1          Ha: ratio != 1          Ha: ratio > 1  
Pr(F < f) = 0.5909    2*Pr(F > f) = 0.8182    Pr(F > f) = 0.4091
```

```
. sdtest var6 = var8
```

Variance ratio test

```
-----  
Variable |  Obs   Mean  Std. Err.  Std. Dev.  [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
var6 |    3  1.833333  .3004626  .5204165  .5405471  3.12612  
var8 |    3  3.833333  .1666667  .2886751  3.116225  4.550442  
-----+-----
```

combined | 6 2.833333 .4728754 1.158303 1.617769 4.048898

ratio = sd(var6) / sd(var8) f = 3.2500
Ho: ratio = 1 degrees of freedom = 2, 2

Ha: ratio < 1 Ha: ratio != 1 Ha: ratio > 1
Pr(F < f) = 0.7647 2*Pr(F > f) = 0.4706 Pr(F > f) = 0.2353

. sdtest var6 = var9

Variance ratio test

Variable | Obs Mean Std. Err. Std. Dev. [95% Conf. Interval]

-----+-----
var6 | 3 1.833333 .3004626 .5204165 .5405471 3.12612
var9 | 3 2.666667 .3333333 .5773503 1.232449 4.100884

-----+-----
combined | 6 2.25 .2738613 .6708204 1.546017 2.953983

ratio = sd(var6) / sd(var9) f = 0.8125
Ho: ratio = 1 degrees of freedom = 2, 2

Ha: ratio < 1 Ha: ratio != 1 Ha: ratio > 1

Pr(F < f) = 0.4483 2*Pr(F < f) = 0.8966 Pr(F > f) = 0.5517

. sdtest var6 = var10

Variance ratio test

```
-----  
Variable |  Obs   Mean  Std. Err.  Std. Dev.  [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
var6 |    3  1.833333  .3004626  .5204165  .5405471  3.12612  
var10 |    3    3.75  .6291529  1.089725  1.042974  6.457026  
-----+-----  
combined |    6  2.791667  .5300026  1.298236  1.429252  4.154082  
-----  
ratio = sd(var6) / sd(var10)                      f = 0.2281  
Ho: ratio = 1                                      degrees of freedom = 2, 2  
  
Ha: ratio < 1                      Ha: ratio != 1                      Ha: ratio > 1  
Pr(F < f) = 0.1857                      2*Pr(F < f) = 0.3714                      Pr(F > f) = 0.8143
```

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Se identificaron las Prácticas de Gestión Humana más influyentes en el Sector Salud según el Instrumento de Medición aplicado a los tres Hospitales públicos y mixtos de Manizales, en donde se evidencia que la Selección de personal y la Evaluación del Desempeño tiene una alta relación en el Sector. Así mismo, se identificó que la práctica de Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo debe fortalecerse.
- Se evidenció que existe una relación en cómo se desarrollan las Prácticas de Gestión Humana y como se caracterizan los Estilos de Dirección, sin embargo se identificó que no todos los Estilos de Dirección influyen sobre estas Prácticas y que solo en algunos casos las características de las Prácticas se ven influenciadas por los Estilos de Dirección; este aspecto se logra evidenciar en el desarrollo de la Práctica de Selección donde se muestra una influencia por parte del Estilo Transaccional; a pesar de no encontrar características propias de este Estilo en el análisis. Las relaciones que se logran identificar en el análisis son los procesos de Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo influenciado por el Estilo Delegativo y la Evaluación del Talento - Oportunidades de Carrera con el Estilo Participativo. De la práctica Evaluación del Desempeño – Valoración de Personal y Compensación no se evidencia ninguna relación con un Estilo de Dirección en particular.
- Se comprobó que existe relación entre las Prácticas de Gestión Humana y los Estilos de Dirección, sin embargo esta relación depende de las características propias de cada Organización, se logró identificar que no existe un Estilo

predominante para el desarrollo de todas las Prácticas de Gestión Humana, se presentan varios estilos por parte de los dirigentes de los Hospitales públicos y mixtos de Manizales.

- Una de las recomendaciones que queremos dejar plasmada de acuerdo a las conclusiones obtenidas, es la necesidad de engranar las áreas de Gestión del Talento Humano con la estrategia y plataforma organizacional, con el fin de permitir la estructuración con todos los procesos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- **Araújo** Ibarra & Asociados. (2007). Plan estratégico y de competitividad para la salud (PECS) para la promoción de exportación de servicios de salud. Bogotá.
- **Abraham** Zaleznik. (2004) “Gerentes y Líderes: ¿Son diferentes?”, Harvard Business Review, (En Español) Vol.82, No.1, Ene., P.64-71
- **Álvarez**, C. (2006). “Asociación de las Prácticas de Gerencia de Recursos Humanos con la estrategia empresarial: Un análisis de las grandes empresas del Sector Industrial colombiano”. Manizales.
- **Calderón**, G; **Naranjo**, J; **Álvarez**, C. (2006). “Gestión Humana en las Organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación”. Revista Cuadernos de Administración Bogotá, V.19 N° 32, Pág. 225-254.
- **Calderón**, G; **Cuartas**, J; **Álvarez**, C. (2009), “Transformación Organizacional y Prácticas Innovadoras de Gestión Humana”. Innovar, Revista Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Nacional de Colombia, 19(35). Pág. 151-166.
- **Calderón**, G; **Álvarez**, C. (2006). “Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas”. Revista Universidad EAFIT – Medellín. Vol. 42, No. 142. Pág. 26 – 45.

- **Calderón, G.** (2003). Dirección de Recursos Humanos: Una visión panorámica. Revista Hombre & Trabajo. Asociación Colombiana de Gestión Humana. Manizales, Editores S.A. Pág. 5-10.
- **Calderón, G.** (2003). "La Gestión de los Recursos Humanos en Colombia. En: Dolan, S; Schuler, R.S; y Valle, R. La gestión de los Recursos Humanos. 2a. edición. Madrid: McGraw-Hill. Pág. 323-326
- **Calderón, G; Álvarez, C. Naranjo, J.** (2007). "La Gestión Humana en Colombia: Características y Tendencias de la Práctica y de la Investigación". Revista Estudios Gerenciales – Universidad ICESI, Cali. V.23 N° 103, Pág. 39-64.
- **Calderón, G.** (2004) "Lo Estratégico y lo Humano en la Dirección de las Personas". Revista Pensamiento & Gestión, Universidad del Norte, Barranquilla. No. 16 Pág. 158 - 176
- **Calderón, G., et al.** (2008): Observatorio de Prácticas Innovadoras de Gestión Humana en la Empresa Colombiana. Octavo Congreso Nacional y Cuarto Internacional de la Red de Investigación y Docencia sobre Innovación Tecnológica. Territorio Industria Tecnología.
- **Chiavenato, I.** (2003). Administración de Recursos Humanos, 5° edición. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia.
- **Gómez, J.** (2006). "Modelo de Productividad basado en Prácticas de Gestión Humana ". Revista EIA – Escuela de Ingeniería de Antioquia, N° 6, Pág. 9-20.

- **Guillén, G; Guil, B.** (2000). "Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. Madrid: McGraw-Hill. Pág. 297-312.
- **House, RJ, & Aditya, RN.** (1997). The social scientific study of leadership. Journal of Management. 23 (3). Pág. 409-473.
- **Ley 1004/2005** de 30 de diciembre, artículo 1, por la cual se modifica un régimen especial para estimular la inversión y se dictan otras disposiciones. (Diario Oficial núm. 46.138, de 31-12-2005).
- **Muñoz, J.; Calderón, G.** (2008). "Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de Salud". Gerencia y Políticas de Salud – Pontificia Universidad Javeriana, Vol. 7, Núm. 15. Pág. 131-154
- Norma Técnica Colombiana – NTC - ISO 9000 (ICONTEC)
- **Páez G, I; Yepes L, G.** (2004). Libro: Liderazgo: Evolución y Conceptualización. Universidad Externado de Colombia, Facultad de administración de empresas.
- **Páramo, D; Ramírez, E, Rodríguez, A;** Influencia de los Estilos de Dirección sobre las Culturas Organizacionales Orientadas al Mercado. Neiva (Colombia): Grafi Plast.
- **ACRIP,** (2004). Prácticas de Gestión Humana - Documento Ejecutivo de Resultados. Universidad Autónoma de Occidente, ANDI Seccional Valle del Cauca, Asociación Colombina de Relaciones Industriales y Personal, ACRIP Capítulo Valle, gestionhumana.com, Pensiones y Cesantías Santander; Santiago de Cali.

- **Quintanilla, I.** (2002). Empresas y Personas: Gestión del conocimiento y capital humano. Madrid. Editorial Díaz de Santos.
- **Sánchez Barriga, F.** (1993). Técnicas de Administración de Recursos Humanos. México: Limusa, 3ª ed. Unidad 3.
- **Sánchez, I.** (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. Revista Pensamiento & Gestión, Universidad del Norte, Barranquilla. No. 25 Pág. 1 – 39.
- **Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne; Johnson, Dani; Sandholtz, Kurt; Younger, Jon.** (2009). Competencias de Recursos Humanos, conectando a las personas con el negocio. Bogotá.

ANEXOS

ANEXO 1

APLICACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICION

Nombre de la IPS: S.E.S HOSPITAL DE CALDAS

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

1. Prácticas de Gestión Humana

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:	Al personal de la empresa	1 <u>2</u> 3 4 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1 <u>2</u> 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	1 2 <u>3</u> 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratos:	A término indefinido	1 2 3 4 <u>5</u>	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación – Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 <u>5</u>	Trabajo colectivo
9. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:	Lograr especialización	1 <u>2</u> 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

10. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
11. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
12. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
13. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	<u>1</u> 2 3 4 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal.

14. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
15. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
16. La evaluación del personal está orientada preferiblemente:	Al individuo	<u>1</u> 2 3 4 5	Al grupo
17. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	<u>1</u> 2 3 4 5	Rendimiento individual
18. Los colaboradores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso

Compensación:

19. Los colaboradores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
20. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
21. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
22. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
23. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso

2. Estilos de Dirección:

Directivo:

1. Cuando no hay claridad sobre lo que se desea al interior de la Organización, la alta dirección guía y orienta las decisiones a tomar.	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
2. Cuando hay tareas específicas determinadas por el nivel gerencial de la Organización, la ejecución de éstas son supervisadas directamente por el líder.	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
3. Las actividades del área de Gestión Humana pueden ser definidas por el área o requieren del visto bueno por parte de las directivas.	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
4. La alta dirección entendida como el gerente de la Organización, interviene en la determinación de los tiempos en los que se deben desarrollar las diferentes tareas.	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso

Participativo:

5. Los líderes encargados de tomar las decisiones en la Organización, piden opiniones a sus colaboradores antes de su ejecución.	Siempre	1 <u>2</u> 3 4 5	Nunca
6. Las decisiones finales de aquellas situaciones consultadas a los colaboradores son tomadas en última instancia por el líder.	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
7. El perfil del personal que el líder prefiere	Personal con experiencia	1 <u>2</u> 3 4 5	Personal sin experiencia
8. La empresa al momento de tomar decisiones para ejecutar diferentes actividades exige que estas sean	Tomadas de manera gradual	1 2 3 4 <u>5</u>	Tomadas de manera inmediata

Delegativo:

9. El líder no es quien toma las decisiones de manera directa, sino que las delega en sus colaboradores	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
10. El líder entrega a los colaboradores la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones.	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
11. El líder asume la responsabilidad de las decisiones que toman los colaboradores.	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
12. Las relaciones entre líderes y colaboradores al interior de la Organización están basadas	En la confianza	1 2 3 <u>4</u> 5	En los hechos

Transformacional:

13. Las decisiones tomadas por el líder buscan el bienestar de sus colaboradores, mostrando consideración hacia estos y procurando satisfacer sus necesidades personales.	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
---	-------------------	------------------	------------------

14. El líder encamina sus esfuerzos en el fortalecimiento de las competencias técnicas y personales de sus colaboradores	Siempre	1 2 <u>3</u> 4 5	Nunca
15. El líder genera la posibilidad de que el cumplimiento de objetivos se cumpla a través del desarrollo del personal.	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
16. El clima organizacional que se vive al interior de la Organización es favorable en cuanto al nivel de comunicación entre líderes y colaboradores.	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso

Transaccional:

17. El líder utiliza técnicas de motivación para sus colaboradores, basadas en el ofrecimiento de recompensas	Siempre	1 2 <u>3</u> 4 5	Nunca
18. Los líderes y colaboradores están encaminados en la consecución de objetivos empresariales, que a la vez les traerán beneficios personales a ambos.	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
19. El líder y sus colaboradores enfocan sus tareas en la consecución de reconocimiento personal.	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
20. El líder acuerda con sus colaboradores las tareas y las recompensas que obtendrán después de su ejecución.	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso

NOMBRE DE QUIEN RESPONDE LA ENCUESTA: Mayra Alexandra Rodas Gallego

CARGO: Líder de Calidad

Nombre de la IPS: HOSPITAL GERIATRICO SAN ISIDRO

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

1. Prácticas de Gestión Humana

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:	Al personal de la empresa	1 <u>2</u> 3 4 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	<u>1</u> 2 3 4 5	Amplios y generales

3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	<u>1</u> 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratos:	A término indefinido	1 2 3 4 <u>5</u>	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso

Capacitación – Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia:	Trabajo individual	<u>1</u> 2 3 4 5	Trabajo colectivo
9. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:	Lograr especialización	<u>1</u> 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

10. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
11. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
12. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
13. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	1 2 3 <u>4</u> 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal.

14. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
15. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
16. La evaluación del personal está orientada preferiblemente:	Al individuo	<u>1</u> 2 3 4 5	Al grupo
17. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 <u>2</u> 3 4 5	Rendimiento individual

18. Los colaboradores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
--	-------------------	------------------	------------------

Compensación:

19. Los colaboradores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
20. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
21. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
22. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
23. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso

2. Estilos de Dirección:

Directivo:

1. Cuando no hay claridad sobre lo que se desea al interior de la Organización, la alta dirección guía y orienta las decisiones a tomar.	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
2. Cuando hay tareas específicas determinadas por el nivel gerencial de la Organización, la ejecución de éstas son supervisadas directamente por el líder.	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
3. Las actividades del área de Gestión Humana pueden ser definidas por el área o requieren del visto bueno por parte de las directivas.	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
4. La alta dirección entendida como el gerente de la Organización, interviene en la determinación de los tiempos en los que se deben desarrollar las diferentes tareas.	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso

Participativo:

5. Los líderes encargados de tomar las decisiones en la Organización, piden opiniones a sus colaboradores antes de su ejecución.	Siempre	1 <u>2</u> 3 4 5	Nunca
6. Las decisiones finales de aquellas situaciones consultadas a los colaboradores son tomadas en última instancia por el líder.	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
7. El perfil del personal que el líder prefiere	Personal con experiencia	1 <u>2</u> 3 4 5	Personal sin experiencia

8. La empresa al momento de tomar decisiones para ejecutar diferentes actividades exige que estas sean	Tomadas de manera gradual	1 <u>2</u> 3 4 5	Tomadas de manera inmediata
--	---------------------------	------------------	-----------------------------

Delegativo:

9. El líder no es quien toma las decisiones de manera directa, sino que las delega en sus colaboradores	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
10. El líder entrega a los colaboradores la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones.	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
11. El líder asume la responsabilidad de las decisiones que toman los colaboradores.	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
12. Las relaciones entre líderes y colaboradores al interior de la Organización están basadas	En la confianza	1 2 3 4 <u>5</u>	En los hechos

Transformacional:

13. Las decisiones tomadas por el líder buscan el bienestar de sus colaboradores, mostrando consideración hacia estos y procurando satisfacer sus necesidades personales.	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
14. El líder encamina sus esfuerzos en el fortalecimiento de las competencias técnicas y personales de sus colaboradores	Siempre	1 2 <u>3</u> 4 5	Nunca
15. El líder genera la posibilidad de que el cumplimiento de objetivos se cumpla a través del desarrollo del personal.	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
16. El clima organizacional que se vive al interior de la Organización es favorable en cuanto al nivel de comunicación entre líderes y colaboradores.	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso

Transaccional:

17. El líder utiliza técnicas de motivación para sus colaboradores, basadas en el ofrecimiento de recompensas	Siempre	1 2 3 4 <u>5</u>	Nunca
18. Los líderes y colaboradores están encaminados en la consecución de objetivos empresariales, que a la vez les traerán beneficios personales a ambos.	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
19. El líder y sus colaboradores enfocan sus tareas en la consecución de reconocimiento personal.	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
20. El líder acuerda con sus colaboradores las tareas y las recompensas que obtendrán después de su ejecución.	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso

NOMBRE DE QUIEN RESPONDE LA ENCUESTA: María Emilia Jiménez Trujillo

CARGO: Jefe Administrativa

Nombre de la IPS: E.S.E HOSPITAL DEPARTAMENTAL SANTA SOFIA DE CALDAS

Marque con una X: Público X Privado ___ Mixto ___

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

1. Prácticas de Gestión Humana

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:	Al personal de la empresa	<u>1</u> 2 3 4 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	<u>1</u> 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	1 2 3 4 <u>5</u>	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratos:	A término indefinido	1 2 3 4 <u>5</u>	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso

Capacitación – Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia:	Trabajo individual	1 2 <u>3</u> 4 5	Trabajo colectivo
9. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:	Lograr especialización	1 2 <u>3</u> 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

10. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
11. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso

colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:			
12. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
13. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	<u>1</u> 2 3 4 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal.

14. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
15. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
16. La evaluación del personal está orientada preferiblemente:	Al individuo	<u>1</u> 2 3 4 5	Al grupo
17. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 <u>3</u> 4 5	Rendimiento individual
18. Los colaboradores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso

Compensación:

19. Los colaboradores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
20. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
21. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
22. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
23. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso

2. Estilos de Dirección:

Directivo:

1. Cuando no hay claridad sobre lo que se desea al interior de la Organización, la alta dirección guía y orienta las decisiones a tomar.	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
2. Cuando hay tareas específicas determinadas por el nivel gerencial de la Organización, la ejecución de éstas son supervisadas directamente por el líder.	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
3. Las actividades del área de Gestión Humana pueden ser definidas por el área o requieren del visto bueno por parte de las directivas.	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
4. La alta dirección entendida como el gerente de la Organización, interviene en la determinación de los tiempos en los que se deben desarrollar las diferentes tareas.	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso

Participativo:

5. Los líderes encargados de tomar las decisiones en la Organización, piden opiniones a sus colaboradores antes de su ejecución.	Siempre	1 2 <u>3</u> 4 5	Nunca
6. Las decisiones finales de aquellas situaciones consultadas a los colaboradores son tomadas en última instancia por el líder.	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
7. El perfil del personal que el líder prefiere	Personal con experiencia	1 2 <u>3</u> 4 5	Personal sin experiencia
8. La empresa al momento de tomar decisiones para ejecutar diferentes actividades exige que estas sean	Tomadas de manera gradual	1 2 <u>3</u> 4 5	Tomadas de manera inmediata

Delegativo:

9. El líder no es quien toma las decisiones de manera directa, sino que las delega en sus colaboradores	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
10. El líder entrega a los colaboradores la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones.	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
11. El líder asume la responsabilidad de las decisiones que toman los colaboradores.	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
12. Las relaciones entre líderes y colaboradores al interior de la Organización están basadas	En la confianza	1 2 <u>3</u> 4 5	En los hechos

Transformacional:

13. Las decisiones tomadas por el líder buscan el bienestar de sus colaboradores, mostrando consideración hacia estos y procurando satisfacer sus necesidades personales.	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
---	-------------------	------------------	------------------

14. El líder encamina sus esfuerzos en el fortalecimiento de las competencias técnicas y personales de sus colaboradores	Siempre	<u>1</u> 2 3 4 5	Nunca
15. El líder genera la posibilidad de que el cumplimiento de objetivos se cumpla a través del desarrollo del personal.	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
16. El clima organizacional que se vive al interior de la Organización es favorable en cuanto al nivel de comunicación entre líderes y colaboradores.	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso

Transaccional:

17. El líder utiliza técnicas de motivación para sus colaboradores, basadas en el ofrecimiento de recompensas	Siempre	1 2 <u>3</u> 4 5	Nunca
18. Los líderes y colaboradores están encaminados en la consecución de objetivos empresariales, que a la vez les traerán beneficios personales a ambos.	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
19. El líder y sus colaboradores enfocan sus tareas en la consecución de reconocimiento personal.	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
20. El líder acuerda con sus colaboradores las tareas y las recompensas que obtendrán después de su ejecución.	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso

NOMBRE DE QUIEN RESPONDE LA ENCUESTA: Luz Mary Ríos Cardona

CARGO: Coordinadora Gestión del Talento Humano