

Atracción del talento humano y clima laboral en la E.S.E San José de Mariquita Tolima

Viviana Sanchez Betancourt

Yamile Alzate Arcila

Universidad de Manizales,

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano, Cohorte 20

Manizales

2019

Atracción del Talento Humano y Clima laboral en la E.S.E San José de Mariquita Tolima

Viviana Sánchez Betancourt

Yamile Alzate Arcila

Asesor institucional:

Luis Hernando Valencia

Grupo de investigación:

Desarrollo Humano y Organización en el Mundo del trabajo

Línea de investigación:

Desarrollo del Potencial Humano, el Trabajo y las Organizaciones

Macro proyecto:

Clima Organizacional y la Atracción del Talento Humano

Universidad de Manizales,

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano, Cohorte 20

Manizales

2019

## Contenido

Introducción .....	7
1. Planteamiento del problema .....	8
2. Pregunta.....	12
3. Objetivo general .....	13
3.1 Objetivos específicos.....	13
4. Justificación.....	14
5. Antecedentes .....	16
5. Marco Teórico.....	20
6. Metodología .....	31
Descriptiva no experimental con metodología tipo mixto: Cualitativos y cuantitativos. ....	31
6.2 Tipo de investigación.....	31
6.2 Población .....	60
6.3 Técnicas de recolección de datos.....	60
7. Cronograma .....	62
8. Conclusiones .....	63
9. Recomendaciones.....	66
Referencias.....	67

## **Lista de Tablas**

Tabla 1. Operacionalización de Variables de Liderazgo .....	34
Tabla 2. Lista de chequeo.....	36

## Lista de Gráficas

Grafica 1. Comparativo clima organizacional administrativo-asistencial .....	39
Grafica 2. Percepción de la variable de Liderazgo por parte del personal asistencial y administrativo del Hospital San José E.S.E .....	40
Grafica 3. Percepción de la variable de Motivación por parte del personal asistencial y administrativo del Hospital San José E.S.E .....	41
Grafica 4. Percepción de la variable de Reciprocidad por parte del personal asistencial y administrativo del Hospital San José E.S.E .....	43
Grafica 5. Percepción de la variable de Participación por parte del personal asistencial y administrativo del Hospital San José E.S.E .....	45
Grafica 6. ....	47
Grafica 7. ....	47
Grafica 8.....	48
Grafica 9. ....	49
Grafica 10. ....	49
Grafica 11.....	50
Grafica 12. ....	51
Grafica 13. ....	52
Grafica 14. ....	52
Grafica 15. ....	53
Grafica 16. ....	54
Grafica 17. ....	54
Grafica 18. ....	55
Grafica 19. ....	56
Grafica 20. ....	56
Grafica 21.....	57
Grafica 22. ....	58

## **Lista de Anexos**

Anexo 1. Plan Intervención.....	69
---------------------------------	----

## **Introducción**

El presente trabajo busca obtener información que permita evidenciar la relación entre clima organizacional y la atracción del talento humano en el Hospital San José de San Sebastián de Mariquita para analizar e interpretar, lo que permite evaluar su condición en estas categorías con el fin de implementar acciones que permitan mantener o mejorar el clima organizacional y la atracción del talento humano, siendo estos dos factores determinantes para el eficiente desarrollo de las organizaciones, comprendiendo una diversidad de características complementarias que conforman una totalidad compleja, con una variable permanente del ambiente interno influyendo en los comportamientos del talento humano quienes son el mayor potencial para el logro de los objetivos de la organización; por ello, se evidencia la necesidad de estudio de esta íntima relación: Ser humano – entorno laboral, lo que posibilita la satisfacción de los empleados y, a través de ello, la prestación de servicios de salud con calidad.

Es importante determinar la relación del clima organizacional y atracción de personal, siendo el clima organizacional toda aquella relación laboral y personal que se desarrolla en todo lugar de trabajo y, atracción del personal, el hecho de hacer atractiva una organización a los ojos de las personas talentosas, que impriman su potencial al desarrollo de sus funciones y generen un sentido de pertenencia por la organización.

Tomando como referencia lo anterior, con base en investigaciones anteriores y el análisis del instrumento aplicado, la implementación de testimonios y experiencias de los trabajadores, se logrará generar un plan de acción que posibilite el mejoramiento de la funcionalidad de la organización.

## 1. Planteamiento del problema

La satisfacción laboral es un estado emocional positivo que se deriva de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de un individuo, marcado por el balance final entre el rol que cada trabajador quiere cumplir y el rol que finalmente desempeña en la organización, siendo este un reto para los gerentes de talento humano, neutralizar y lograr un equilibrio que permita alinear los objetivos individuales a los objetivos de la organización.

Por ello, los gerentes de talento humano tiene un gran reto en las organizaciones que va encaminado a entender los valores, creencias y percepciones reflejadas en las estructuras organizacionales y como estas moldean los comportamientos; desarrollar una flexibilidad de aprender a aprender, abrirse ante las demás disciplinas para desarrollar un trabajo integral de mayor efectividad, diseñar sistemas de Gestión del Talento Humano basados en competencias que afronten las demandas del entorno, identificar y fomentar los conocimientos, habilidades y comportamientos.

La gestión del talento humano con el transcurrir de los años se ha transformado dando respuesta a la demanda del entorno organizacional, viendo al ser humano, no solo como el gestor de la producción de bienes y servicios, sino como el potencial más importante de la organización que produce, pero que requiere entornos propicios, que fortalezcan lo personal, familiar, social, etc., y que se complementen espacios que generen la motivación necesaria para el desarrollo de capacidades a través de la formación académica, la recreación, la integración, etc. Hoy en día las organizaciones comienzan a comprender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados idóneos, calificados, comprometidos, motivados e involucrados con las metas de la organización.

Una de las finalidades de la gestión humana es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores promoviendo un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y de la organización.

Contextualizando lo expuesto anteriormente, para la presente investigación es importante conocer acerca de la E.S.E San José de San Sebastián de Mariquita.

La E.S.E San José de San Sebastián de Mariquita tiene su nacimiento en el año de 1700, a comienzo del siglo y cuyo nombre era Convento Hospital de los Hermanos San José. Con el transcurrir de los años en un proceso de transformación, y, siguiendo los lineamientos de la ley 100 de 1993 en su artículo 194, el honorable concejo municipal, el 5 de Junio de 1998 bajo el acuerdo número 021, ordena transformar el Hospital San José del Municipio de San Sebastián de Mariquita en una Empresa Social del Estado, que presta servicios de primer nivel de atención, de régimen especial, descentralizado y de orden Municipal, dotado de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, adscrita a la Secretaría de Salud Municipal y regida bajo la normativa existente en el sector salud. En la actualidad el Hospital San José, cuenta con 103 funcionarios, de los cuales 80 son contratados por la temporal y 23 funcionarios son de planta cuyos niveles están distribuidos así:

- 1. Directivo
- 5. Profesionales
- 1. Técnico
- 16. Asistenciales con el siguiente tipo de vinculación:
  - 6 Provisionalidad
  - 9 Carrera administrativa.
  - 4 Periodo fijo.

4. Trabajadores oficiales, con una distribución de cargos así: Gerente, jefe oficina de control interno, auxiliar administrativo – pagador, auxiliar administrativo – cajera, auxiliar administrativo – facturador, auxiliar administrativo – almacenista, servicios generales, servicios generales – porteros, jefes de enfermería, médicos generales, médico servicio social obligatorio, técnico en saneamiento, auxiliares de enfermería, auxiliares de odontología.

En la actualidad, la gestión del talento humano se ha convertido en un enfoque estratégico dirigido a disponer en todo momento de los conocimientos, capacidades y habilidades de los miembros de la organización, con miras a la obtención de resultados competitivos en el entorno actual y futuro.

Los gerentes de talento humano enfrentan grandes desafíos estratégicos donde prima el apoyo a los esfuerzos por mejorar la productividad y el desempeño por el nivel de participación y compromiso del talento humano y su nivel de eficacia frente a los retos de la organización y competitividad en el mercado. Generar estrategias para garantizar el bienestar integral del talento humano en el sector de la salud constituye un factor diferencial y decisorio para mantener este importante recurso en un alto nivel de competencia, a fin de que ofrezca un servicio de calidad y una atención humanizada.

Ratificando lo anterior, se puede decir que, la principal complejidad en el sector salud radica en la selección de personal idóneo para cada una de las funciones y especialidades; por ello, para lograr los objetivos de la presente investigación es importante conocer si existen perfiles de cargo que sean aplicados a los procesos y cómo el Hospital San José de San Sebastián de Mariquita establece la ruta para el reclutamiento, la selección de personal (verificación de antecedentes, entrevista, pruebas de simulación, exámenes médicos, etc.), la inducción, y si realiza o no periodo de prueba, a fin de garantizar el personal idóneo para cada puesto de trabajo.

Con el logro de esta información y las investigaciones anteriores sobre clima laboral realizadas en la institución podremos determinar si existe o no relación entre atracción del personal y clima laboral siendo estas dos variables los objetivos principales de dicha investigación.

## **2. Pregunta**

¿Cuál es la relación entre atracción del talento humano y clima organizacional en el Hospital San José del Municipio de San Sebastián de Mariquita?

### **3. Objetivo general**

Determinar la relación entre el proceso de atracción del Talento Humano y el clima organizacional del Hospital San José del Municipio de San Sebastián de Mariquita.

#### **3.1 Objetivos específicos**

Identificar el clima organizacional en el Hospital San José del Municipio de San Sebastián de Mariquita

Establecer el proceso de atracción del personal (análisis ocupacional de los cargos y la selección del personal) que adelanta el Hospital San José del Municipio de San Sebastián de Mariquita.

Determinar la relación entre atracción del Talento Humano y clima laboral en el Hospital San José del Municipio de San Sebastián de Mariquita.

Diseñar una estrategia de intervención teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos en la fase diagnóstica de la investigación.

#### 4. Justificación

Para lograr el objetivo de este trabajo, uno de los propósitos es indagar sobre investigaciones anteriores que permitan establecer si existe o no relación entre las variables de atracción del personal y clima organizacional en Instituciones Hospitalarias, y, cómo esto tiene una incidencia significativa en el ejercicio de funciones lo que puede afectar de forma positiva o negativa el desempeño organizacional y con ello la prestación de servicios a los usuarios.

Las transformaciones dinámicas de las organizaciones llevan la mirada al desempeño de instituciones hospitalarias, las cuales con el transcurrir de los años y de las necesidades del talento humano y sus usuarios han debido replantear la prestación de servicios automatizados y en muchas ocasiones indolentes, a servicios que busquen dar respuesta a las necesidades de las personas y contribuir a mejorar las condiciones de vida, acciones que están directamente relacionadas con el nivel de motivación personal potencializando al ser humano en el entorno laboral.

No basta que los usuarios deseen y exijan mejores servicios; ni que las instituciones y los profesionales de la salud quieran otorgar una atención médica de calidad, se requiere, además, contar con una serie de conocimientos, herramientas y técnicas que adecuadamente ordenadas, estructuradas y conjugadas, conformen un sistema de calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios de salud.

Esta investigación beneficia el área de gestión humana mostrando la gran importancia que tiene en las organizaciones, especialmente en el sector salud para el desarrollo y sostenibilidad.

Se hace necesario resaltar que no se han encontrado antecedentes de investigaciones anteriores con las dos categorías ni a nivel nacional ni internacional especialmente en el sector salud, por lo que se han tomado antecedentes de manera individual. Esta investigación será de utilidad para la E.S.E San José de San Sebastián de Mariquita y para otras personas interesadas en la gerencia de talento humano, especialmente en el sector salud.

## 5. Antecedentes

En esta investigación se analizará la relación entre atracción del talento humano y clima organizacional, por lo que se estima profundizar en dichos términos teniendo en cuenta antecedentes encontrados en tesis nacionales e internacionales como apoyo a la validez de la propuesta del presente macro proyecto.

Es de aclarar que, al indagar sobre antecedentes que vinculen la relación entre atracción del personal y clima laboral en instituciones prestadores de servicios de salud o puntualmente, en el Hospital San José de San Sebastián de Mariquita, no se encontraron documentados directamente estos estudios, se determinó que se realizaron para cada una de las categorías de manera independiente.

### Antecedente N° 1

<b>Autor</b>	Miguel Alejandro Bustamante-Ubillaa, Maderline Lissette Grandón Avendaño y María del Carmen Lapo Maza.
<b>Título</b>	Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile
<b>Año</b>	2015
<b>Objetivos</b>	Caracterizar el clima organizacional al interior de 2 hospitales de alta complejidad de Chile, determinando las dimensiones más y menos influyentes.
<b>Metodología</b>	Se aplicó un cuestionario que consta de 71 variables agrupadas en 14 dimensiones a una muestra de 561 funcionarios. La interpretación de los resultados se realizó a través del análisis del valor promedio estandarizado y su confiabilidad ratificada mediante el alfa de Cronbach.
<b>Resultados</b>	Se determinó que las dimensiones que influyen por encima del promedio fueron: identidad, motivación laboral y responsabilidad; en tanto que las dimensiones que muestran un nivel de impacto por debajo del promedio resultaron ser: equipo y distribución de personas y material, administración del conflicto y comunicación.

## Antecedente N° 2

<b>Autor</b>	E. Muñoz-Seco J.M. Coll-Benejam M. Torrent-Quetglas L. Linares-Pou.
<b>Título</b>	Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral entre los profesionales de la salud.
<b>Año</b>	2006
<b>Objetivos</b>	Describir la calidad de vida profesional (CVP) percibida por los trabajadores de atención primaria (AP) y el clima de la organización (CO) de sus centros, y conocer la influencia del CO sobre la CVP y las variables que explican esta relación.
<b>Metodología</b>	Se aplicaron dos cuestionarios anónimos autoadministrados y validados en AP: CVP-35 (dimensiones: demandas, apoyo directo y motivación) y CO (dimensiones: trabajo en equipo, cohesión y compromiso). Se analizan la edad, la edad, el grupo profesional, la relación laboral y el centro sanitario.
<b>Resultados</b>	El clima influye en la calidad de vida profesional, especialmente en la motivación y el apoyo directo. El compromiso mejora la motivación intrínseca y la percepción de demandas. La valoración del apoyo directivo mejora si lo hacen la cohesión y el trabajo en equipo.

## Antecedente N° 3

<b>Autor</b>	Alejandra arias Gallego María Fernanda Carmona Adriana milena valle Goez Ledy Jhoana León Díaz,
<b>Título</b>	Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en dos instituciones del sector de la salud; una del sector público, el ese hospital Santander del municipio de caicedonia y otra del sector privado, la clínica esimed s.a del municipio de Manizales
<b>Año</b>	2016
<b>Objetivos</b>	<p>Describir la estructura organizacional del área de gestión del talento humano de las instituciones del sector de la salud, en el ámbito público el ESE Hospital Santander del municipio de Calcedonia y en el ámbito privado la clínica ESIMED S.A de la ciudad de Manizales.</p> <p>Identificar los modelos de gestión y los procesos administrativos liderados por el área de gestión del talento humano.</p> <p>Determinar las funciones del área de gestión de talento humano en el ESE Hospital Santander del municipio de Caicedonia y de la Clínica ESIMED.</p>
<b>Metodología</b>	Entrevistas y encuestas al personal implicado en los procesos de gestión del talento humano en las instituciones mencionadas, además, de una lista de chequeo de los manuales y procedimientos; lo que permitió realizar descripciones acerca de los procesos de gestión de talento humano; razón por la cual esta investigación cuenta con un enfoque mixto.
<b>Resultados</b>	En ambas instituciones se prefiere contar con perfiles de conocimientos

	y habilidades, específicos y especializados. Lo que indica que estas al realizar un proceso de selección tienen definido el perfil y/o los requerimientos del puesto de trabajo para el cual se presentó la vacante, lo cual respalda la idea de que se contrate a la persona que se adapta a sus necesidades. De igual manera los directivos de ambas instituciones indicaron que al realizar la selección y contratación de personal tienen en cuenta tanto el conocimiento y la experiencia, como las habilidades del ser.
--	---

#### Antecedente N°4

Autor	Lina Marcela Giraldo Molina, Eliana Katherine Naranjo Quezada, Jimena Londoño Granada, Daniela López Díaz, Claudia Milena Quintero.
Título	Clima organización, en la ESE Hospital San José de Mariquita.
Año	2018.
Objetivos	Determinar el Clima organizacional en la E.S.E Hospital San José de Mariquita durante 2017 II -2018 I.
Metodología	Aplicación del cuestionario propuesto por la Organización Panamericana de Salud OPS. Esta es una prueba proyectiva, que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la institución, que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas. El cuestionario de la OPS trabaja cuatro dimensiones (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación). A cada dimensión le corresponden cuatro categorías. A su vez, cada categoría está compuesta por afirmaciones por lo que finalmente cada área contiene 20 preguntas.
Resultados	<p>Como se puede evidenciar, el personal tanto administrativo como asistencial perciben un ambiente laboral satisfactorio, tanto en las variables de motivación liderazgo, reciprocidad y participación, en el cual se evidencia que hay un mayor porcentaje en la variable liderazgo, ya que en lo asistencial con un porcentaje 3,65 y administrativa 3,93; en menor porcentaje la reciprocidad en la parte asistencial con 3,18 y administrativa de 3,05.</p> <p>De acuerdo a los resultados el personal administrativo tiene mejor percepción en cada una de las sub variables, en comparación con el personal asistencial, con lo cual sugiere que se presenta un buen clima organizacional, entre ambas áreas, llevando a pensar que con estos resultados existe un buen trabajo en equipo, logrando con esto cumplir los objetivos institucionales propuesto, mejor productividad en las tareas diarias, para prestar servicios con calidad.</p>

**Antecedente N°4**

<b>Autor</b>	Armando Martínez-Ramírez <sup>1</sup> , Salvador Chávez-Ramírez <sup>1</sup> , Enriqueta Guadalupe Cambero-González <sup>1</sup> , Erika Karina Ortega-Larios <sup>1</sup> , Zillyham Rojas-Jiménez <sup>2</sup>
<b>Título</b>	Factores Inhibidores de la Calidad en los Servicios de Salud, Análisis desde la perspectiva de los Hospitales privados y públicos
<b>Año</b>	2007
<b>Objetivos</b>	Identificar y analizar los Factores Inhibidores de la Calidad desde la perspectiva de los Hospitales privados y públicos en Jalisco.
<b>Metodología</b>	<p>Se utilizó la técnica de grupo nominal.</p> <p>En el estudio participan 18 directores de hospitales de un total de 86 de la zona metropolitana de Guadalajara, del Estado de Jalisco (México); nueve de ellos representan a hospitales privados y los restantes, a hospitales públicos. Es importante señalar que ocho directivos participantes provenían de hospitales certificados en calidad y los demás estaban en proceso de obtener la certificación. Los criterios para seleccionar a los directivos fueron los siguientes: que fueran representativos de la red hospitalaria del Sector Salud de la zona metropolitana de Guadalajara; que ocuparan el más alto nivel de decisión en sus instituciones; que estuvieran Disponibles el día del estudio; que estuvieran dispuestos a participar y que dirigieran hospitales certificados o en proceso de certificación. Por la homogeneidad de los participantes se utilizó la técnica de grupo nominal. El evento se realizó el 24 de enero de 2007 y la principal actividad de los participantes fue señalar en forma individual, los factores que desde su punto de vista no permitían brindar a los usuarios un servicio de calidad.</p>
<b>Resultados</b>	Destacan las condiciones generadas por los limitantes culturales y organizacionales (falta de una cultura de calidad del personal operativo y el poco compromiso gerencial con la calidad), así como la manera inadecuada en que se ejerce la gerencia hospitalaria (ausencia e incumplimiento de la planeación estratégica y la falta de una gestión por procesos).

## 5. Marco Teórico

Para tener una comprensión de lo que se busca lograr en la presente investigación, es necesario tener claridades conceptuales y teóricas que permitan cuestionar los objetivos enmarcados, por lo cual dicho proyecto se verá sustentado a partir del desglose de dos categorías principales: Clima organizacional y atracción del talento humano, teniendo en cuenta la fuerza que han tomado en los últimos años, evidenciándose esto en el interés por su medición e intervención constante en empresas de contexto nacional e internacional.

Según lo anterior y teniendo en cuenta que, clima laboral aporta satisfacción, motivación laboral, calidad de vida, productividad, relaciones sanas al equipo de trabajo, desarrollo del talento humano y la forma de enfrentar y abordar las diferentes situaciones que se pueden presentar dentro de la dinámica de una organización, se verán conceptos de diferentes autores.

Según Goncalves (2000) “El clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otras”.

Así, por ejemplo, Tagiuri (1968) afirmó que “el clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimenta sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características”.

Así mismo, Brunet (1987) define “el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están

influenciadas por las variables del medio y las variables personales”. Por lo anterior expuesto se puede decir que, el clima laboral se agrupa en aspectos como: motivación, liderazgo, conflictos, calidad del ambiente, actitudes y conductas de los trabajadores de las organizaciones.

Por otra parte, el clima organizacional se basa en aspectos físicos y personales que generan una interacción social, los cuales se describen a continuación según Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009).

**Ambiente físico:** Son las instalaciones, equipos, decoración de paredes, temperatura, bajos factores contaminantes como ruido, publicidad y humo.

**Características estructurales:** tamaño espacio de trabajo, estilo de la estructura y dirección.

**Ambiente social:** es el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos y la comunicación.

**Características personales:** es la aptitud y actitud del sujeto, sus motivaciones y expectativas en su futuro inmediato mediano y largo plazo.

**Comportamiento organizacional:** lo compone la productividad, el asistencialismo y/o ausentismo, estadía y/o rotación en un cargo/dependencia, la satisfacción/insatisfacción laboral, el nivel de relajación y/o tensión en el trabajo. Teniendo en cuenta los aspectos en que se basan estos autores se puede decir que, en el clima laboral influyen aspectos no solo comportamentales, sino también aspectos físicos y aquellos generados por el ambiente tanto interno como externo de las organizaciones.

El clima organizacional actualmente es una de las herramientas estratégicas que contribuyen al mejoramiento continuo de las organizaciones, puesto que permiten elevar la calidad de vida laboral de los trabajadores y con ello la calidad de los servicios que se prestan

debido a la influencia que este fenómeno ejerce sobre la motivación y el desempeño de los empleados, lo cual trae consigo consecuencias notables en la productividad, satisfacción, compromiso y calidad del trabajo.

Es de tener en cuenta que un trabajador con una percepción negativa de la organización va a ser un trabajador con comportamientos negativos, con poco sentido de pertenencia y con la intención de generar intereses colectivos en contra de los objetivos de la organización lo que se convierte en gran reto para los gerentes de talento humano.

Es importante que las instituciones prestadoras de servicios de salud garanticen una calidad de vida ya que son instituciones donde se genera un entorno con altos niveles de exigencia, estrés, necesidades, no solo en salud, sino que ellas conllevan factores socio culturales, demográficos, económicos, entre otros; lo que genera en los trabajadores competencias que van más allá de la idoneidad para el ejercicio de la labor.

Para dar continuidad a la investigación es importante abordar el análisis y descripción de cargos teniendo en cuenta que el talento humano es el capital más importante de la organización, por ello es necesario que las organizaciones diseñen estrategias que permitan realizar un acertado proceso de selección, esto con el objetivo de incorporar al personal idóneo de manera selectiva mediante varias técnicas que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige.

Según Chiavenato (2000) establece que “El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”. El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica:

**Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento:** Esta etapa hay dos actores del proceso de selección, el área de talento humano y el área solicitante de la vacante. En

esta etapa se hace la solicitud formal del cargo vacante dentro de la organización, dejándolo documentado en una requisición o solicitud de personal, documento donde se especifica las características y los aspectos relevantes que se deben tener en cuenta para iniciar el reclutamiento del personal, permitiendo de esta forma identificar con exactitud las necesidades del puesto.

**Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil:** En esta etapa se define el perfil del puesto, para ello, se debe tener claro las características y necesidades del cargo, las funciones que tendrá que desarrollar el trabajador y las herramientas que necesita manejar para el desarrollo de la labor. Chiavenato (1999) define que una vez se cuenta con la descripción del cargo, se realiza el análisis de cargo, donde se pasa analizar los requisitos que este exige a su ocupante; este análisis pretende determinar todos los requerimientos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada.

**Reclutamiento.** Cuando una organización toma la decisión de iniciar un proceso de reclutamiento, lo primero que se debe plantear es si prefiere un candidato dentro de la propia empresa o, si por el contrario, puesto que en la organización no encuentra una persona lo suficientemente válida para cubrir la vacante, buscarlo en el mercado. Cada fuente de reclutamiento tanto interna como externa tiene sus ventajas y desventajas. La organización utilizará una u otra dependiendo del puesto a cubrir, del coste y del tiempo requerido para la incorporación. Existen dos tipos de reclutamiento los cuales se nombran a continuación:

**Reclutamiento interno** En este tipo de fuente la organización busca entre sus propios trabajadores a los potenciales candidatos para ocupar el puesto. Se puede dividir en: reclutamiento vertical, que consistiría en ascensos o promociones ocupando un puesto de mayor responsabilidad y reclutamiento horizontal, que consiste en trasladarse a un puesto de igual

responsabilidad, pero en otro departamento diferente. Entre las ventajas del reclutamiento interno se encuentran las siguientes: “El candidato ya tiene conocimientos sobre la organización y esta sobre él. Debido a lo anterior, en el proceso se reduce el margen de error y tiene una mayor fiabilidad y validez. Los empleados se sienten más seguros y comprometidos con los intereses a largo plazo con la organización. La promoción interna aumenta la motivación. Aprovecha las inversiones en formación realizadas. Desarrolla un cierto grado de competencia interna. Afán de superación. Es más barato que el externo, pues evita, entre otros, los gastos de publicidad” (De la Calle & Ortíz, 2004. Y sus mayores inconvenientes son: No encontrar al trabajador con el perfil adecuado para el puesto a cubrir. Se pueden generar problemas entre empleados, así como también la pérdida del compañerismo. Se pierde la posibilidad de incorporar a otras personas con ideas y puntos de vista diferentes.

**Reclutamiento externo** Cuando la organización no encuentra lo que quiere dentro de la propia empresa, o bien pretende buscar gente con ideas nuevas recurre al reclutamiento externo, es decir, busca en el mercado laboral a candidatos potenciales ya estén disponibles u ocupados en otras empresas. Las ventajas de esta fuente de reclutamiento son: “Atrae a gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización. Aprovecha las inversiones en formación realizadas en otras empresas. A menudo resulta más económico y fácil contratar a un profesional ya formado o cualificado, especialmente, cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas (De la Calle & Ortíz, 2004,”. Entre las desventajas se destacan las siguientes: “La duración del reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir. Su coste suele ser elevado. Puede ser menos seguro que el reclutamiento interno. Puede originar frustración entre el personal de la organización al ver que sus

expectativas de carrera son cortadas. Puede afectar a la política salarial de la empresa, produciendo desequilibrios importantes y agravios comparativos” (De la Calle & Ortíz, 2004. Según el coste, la comodidad de uso y la calidad de candidatos que proporcionan, cada organización utiliza la fuente y el método de contratación que más le conviene.

Los métodos más utilizados para el reclutamiento de personal son: Publicidad, agencias de empleo, empresas de trabajo temporal, asociaciones profesionales, referencias de los empleados, solicitantes que se presentan por iniciativa propia entre otras.

El reclutamiento según Alles (2009) “Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciban el ofrecimiento de empleo”.

**Concertación de entrevistas** En esta etapa se cuenta con la participación de los tres actores del proceso de selección Gestión humana, área que solicita el cargo y candidato. Las entrevistas se pueden realizar de diferentes tipos, esto de acuerdo a lo que busca el entrevistador, tal y como lo referencia Idalberto C (2011) hay tres tipos de entrevistas:

**Entrevista totalmente estandarizada:** Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion, que pide respuestas a preguntas estandarizadas y ya elaboradas.

**Entrevista estandarizada sólo respecto de las preguntas:** Las preguntas ya están elaboradas, pero permiten respuestas abiertas, es decir, libres. El entrevistador recibe una lista (check-list) de asuntos que tiene que preguntar y recibe las respuestas del candidato.

**Entrevista dirigida:** No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato.

También es posible diferenciar distintos tipos de entrevistas, en función del número de entrevistadores y aspirantes que participan en ella.

**Entrevistas individuales.** Son las más habituales, participan un entrevistador y solo candidatos. En este tipo de entrevistas es más fácil conseguir la confianza y comodidad del entrevistado.

**Entrevistas de panel.** Consiste en que cada candidato es entrevistado generalmente por tres o más entrevistadores. Su inconveniente más destacado es un mayor grado de tensión por parte del aspirante al puesto de trabajo.

**Entrevista de grupo.** No muchas organizaciones suelen utilizar este tipo de entrevista en la selección de personal, consiste en entrevistar conjuntamente a dos o más candidatos por uno o varios entrevistadores.

**Técnicas de selección:** “Las pruebas psicotécnicas persiguen descubrir, clasificar, explicar y predecir el comportamiento, habilidades y capacidades de un candidato que aspira a ser contratado por una organización” (Porret, 2006), Hay infinidad de tipo de test psicotécnicos para medir diferentes atributos como la inteligencia, rendimiento, aptitudes mentales, razonamiento, memoria, capacidad operativa, etc.

**Elaboración de informes:** La responsabilidad de la decisión de selección final corresponde a diferentes niveles de gerencia, según la organización. En muchos casos, el departamento de recursos humanos se ocupa de la revisión de los formularios de solicitud,

realiza entrevistas preliminares, administra las pruebas, comprueba las referencias y se ocupa también de los exámenes médicos. En cambio, la entrevista de diagnóstico y la decisión de selección final se dejan normalmente en manos del director del departamento al que pertenece la vacante” (Lloyd, Byars y Rue, 1997).

**Entrevista final:** Una vez realizado todos los filtros anteriores, se procede a recopilar los datos obtenidos, verificando la información, documentos y referencias del postulante o postulantes a todo nivel, con el objetivo de tener el mayor número de insumos para la toma de decisión, de esta forma se procede a realizar el informe final, donde se deja plasmada y documentada toda la información recolectada por los filtros anteriores; es importante tener en cuenta que este informe debe ser confidencial, puesto que posee información personal del candidato (Ley 1090 de 2006).

**Proceso de vinculación e inducción:** Este es el último paso de la cadena, donde se procede a vincular formalmente al trabajador al mundo organizacional, dándole pautas y herramientas que le faciliten el proceso de adaptación a la misma; Pisco (2001) lo define como el proceso que “Comprende la recepción del nuevo trabajador y familiarización con su puesto, ambiente físico de trabajo, jefe y compañeros, así mismo, con la filosofía, los objetivos, políticas y normas de la empresa, ésta etapa es de crucial importancia en el futuro éxito del nuevo trabajador, ya que suele potenciar o frustrar el ímpetu del mismo.”

**Periodo de prueba:** Una vez tomada la decisión final, contratando e incorporando al trabajador en la organización, el proceso de selección todavía no está concluido. Es preciso verificar las expectativas creadas sobre el candidato. Para esto, tanto si la incorporación del candidato es de carácter temporal como indefinido, se establece un periodo legal de prueba. “El período de prueba es un período de tiempo determinado, contando a partir de inicio de la relación

laboral, durante el cual no se aplican las normas generales de extinción del contrato de trabajo, dado que éste puede resolverse, a instancias de cualquiera de las partes, durante su transcurso” (Alcaide, González & Flórez, 1996. En este periodo se comprobará la adaptación del nuevo empleado a sus compañeros y a la cultura empresarial y si cumple realmente los requisitos necesarios (inteligencia, aptitudes, experiencia, disposición hacia el trabajo, etc.,) para desarrollar las funciones del puesto. Este período de prueba de realizarse de forma voluntaria y acordarse con anterioridad al inicio del trabajo, siempre por escrito. Es una técnica o herramienta más para la selección del personal, cuya finalidad es la evaluación de las habilidades, conocimientos y desempeño real del trabajador en su puesto, como también es un período donde se pueden seguir haciendo más pruebas selectivas para valorar completamente al empleado.

La gestión del talento humano en el sector salud es un tema que cobra cada vez más fuerza y protagonismo en el desempeño pese a la importancia de contar con un talento humano competente para cumplir con los objetivos de la organización que garanticen la adecuada prestación de los servicios y eviten la migración masiva de profesionales. Los incentivos constituyen, en efecto, herramientas que las organizaciones a través de la gestión humana pueden emplear para atraer, retener, motivar y dar satisfacción a su personal contribuyendo a una mejor calidad de vida y así mismo mejorando la productividad.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), para combatir los problemas del sector en lo concerniente a talento humano se debe contar con trabajadores adecuados, competencias adecuadas, el lugar adecuado, y hacer las cosas adecuadas. La OMS afirma que, solo así los trabajadores de la salud contarán con la capacidad para responder a las crisis, enfrentar las brechas actuales y anticiparse al futuro.

Ratificando lo anterior, es fundamental que los perfiles de cargos sean coherentes con las necesidades de las organizaciones pues de estos depende que dicho proceso de selección cuente con el candidato idóneo para ocupar el puesto determinado en una organización obteniendo así un equilibrio entre ser humano motivado vs alta productividad.

Teniendo en cuenta las categorías anteriormente mencionadas, se puede apreciar la estrecha relación que existe entre Atracción de personal, clima laboral y la motivación siendo esta última definida por el Diccionario de la Real Academia Española como la acción y efecto de motivar; un motivo o causa y/o el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

La relevancia que se le ha dado a la motivación laboral en los últimos tiempos, está basada en que las organizaciones buscan desarrollarse de manera eficiente, logrando obtener una ventaja competitiva, determinando así que este factor es el principal impulso que da lugar a que el talento humano demuestre un alto grado de pertenencia para con la organización.

Si bien es cierto que el proceso de atracción en su medida debe contar con estrategias que permitan una ubicación real del trabajador, es decir, un equilibrio entre su potencial y puesto de trabajo, influye directamente en el clima laboral de la organización ya que un mal proceso de selección conlleva a desubicación laboral representado en frustración al ser humano y a su vez afectando en la productividad o servicio de la organización.

Londoño (2007) en la teoría del desarrollo Humano y Organizacional plantea tres alternativas del desajuste del equilibrio:

**Potencial mayor que demanda:** Baja autoestima, inseguridad laboral, indiferencia al autodesarrollo. Subutilización del recurso humano ya que repercute en el deterioro de la productividad global de la organización.

**Potencial menor que demanda:** Angustia, tensión permanente, inseguridad laboral, insatisfacción, imposibilidad de acceder a las motivaciones superiores de autoestima y logro. Subutilización de los recursos del trabajo por parte de la organización, lo cual también deteriora la productividad global.

**Potencial correspondiente a la demanda:** Temporal equilibrio psíquico, satisfacción pasajera. Por la dinámica de la organización en un momento dado el equilibrio se rompe y el caso se deflacta a una cualquiera de las alternativas anteriores.

Esta teoría afirma nuevamente la importancia de alinear las necesidades del cargo con el potencial del trabajador; no obstante, debido a los cambios que han surgido a nivel organizacional en los diferentes ámbitos en especial el sector salud para el talento humano tener el espacio físico adecuado para la realización de sus tareas, contar con los materiales necesarios y tener en claro sus funciones, áreas y responsabilidades ya no son suficientes motivos para dar todo el potencial que la organización espera, por lo tanto es fundamental diseñar estrategias que desde el proceso de atracción busque integrar cada necesidad dando resultados que beneficien tanto al ser humano como a la organización.

## **6. Metodología**

Descriptiva no experimental con metodología tipo mixto: Cualitativos y cuantitativos.

### **6.2 Tipo de investigación**

Se trata de una investigación de tipo descriptivo, no experimental teniendo como fin esencial intentar comprender un fenómeno, específicamente entender, describir y analizar cómo se presenta y qué características tienen las variables de clima organizacional y atracción de personal en la E.S.E San José de San Sebastián de Mariquita. De esta manera, poder tener un panorama general que sirva de antecedente para el proceso de Gestión Humana, para la toma de decisiones o incluso para otras investigaciones a través de la contribución de conocimiento.

Este análisis se hará a través de una metodología de investigación de tipo mixta donde se analizarán factores cualitativos y cuantitativos. Estos factores van a ser arrojados por la aplicación de dos instrumentos: El primero es la evaluación de clima laboral, cuestionario propuesto por la Organización Panamericana de Salud OPS; es una prueba proyectiva, que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la institución, que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas. El cuestionario de la OPS trabaja cuatro dimensiones (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación). A cada dimensión le corresponden cuatro categorías. A su vez, cada categoría está compuesta por afirmaciones por lo que finalmente cada área contiene 20 preguntas. Este cuestionario fue aplicado a 102 funcionarios de la E.S.E. San José de San Sebastián de Mariquita, en cual podremos obtener datos cuantitativos; el segundo instrumento es una lista de chequeo de atracción que arrojará

datos cuantitativos y cualitativos frente al proceso en sí de selección de personal y toda su ruta hasta llegar a la contratación; dicho instrumento fue revisado y validado por el asesor de trabajo de grado asignado de la Universidad de Manizales.

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández-Sampieri, 2008).

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2008).

Chen (2006) los define como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”); o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”).

En resumen, los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias (Creswell, 2013a y Lieber & Weisner, 2010).

Para el desarrollo de la investigación se tendrá en cuenta las siguientes fases:

**FASE 1:** Recopilación de información en cuanto a instrumento aplicado en el año 2018 para medición del clima laboral.

Cuestionario propuesto por la Organización Panamericana de Salud OPS; es una prueba proyectiva, que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la institución, que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas. El cuestionario de la OPS trabaja cuatro dimensiones (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación). A cada dimensión le corresponden cuatro categorías. A su vez, cada categoría está compuesta por afirmaciones por lo que finalmente cada área contiene 20 preguntas.

El diagnóstico se realizó por medio de la interpretación del conjunto de percepciones que tienen las personas sobre las variables relacionadas y descritas anteriormente.

Al relacionar las reflexiones con las variables expuestas para cada una de las áreas de análisis, fue posible determinar el Clima organizacional de la E.S.E Hospital San José de Mariquita.

Para la calificación se construyó una plantilla que lleva implícitas las respuestas correctas (sean V o F) de cómo debe ser percibido el clima ideal. Las respuestas correctas tienen el valor de un punto y las respuestas incorrectas se igualan a cero. Esto arroja un total de puntos por sub variables máximo de 5 puntos que sumado a las demás sub variables contenidas en cada área crítica alcanzarían el valor de 20. En total suman 80 puntos igual al número de reflexiones planteadas en el instrumento.

El instrumento se aplicó de manera individual a la totalidad de funcionarios de las áreas administrativas y asistenciales de la institución que cumplieran con los criterios de inclusión y exclusión, al momento de aplicar las encuestas, se solicitó el consentimiento informado al personal que contestaría el cuestionario, explicándoles los objetivos de la investigación y la estructura del cuestionario.

Tabla 1. Operacionalización de Variables de Liderazgo

DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADOR	DIMENSIONES	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR			
Influencia que ejerce un individuo por medio de la capacidad de orientar y convencer a los otros, para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la institución y lograr resultados	Promedio de los resultados obtenidos en las cuatro dimensiones del liderazgo	Dirección	Se entiende por dirección de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de dirección de la variable liderazgo	sumatoria de los resultados de los ítems			
				No Ítems	Valor		
				1			
				14			
		33					
		51					
		67					
		Estímulo a la excelencia			Se entiende por estímulo de la excelencia de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio)	sumatoria de los resultados de los ítems	
						No Ítems	Valor
15							
30							
34							
52							

			cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de estímulo de la excelencia de la variable liderazgo	70			
		Estímulo al trabajo en equipo	Se entiende por estímulo de trabajo en equipo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de estímulo de trabajo en equipo de la variable liderazgo	sumatoria de los resultados de los ítems			
				No Ítems	Valor		
				2			
				17			
				35			
				50			
				73			
		Solución de conflictos	Se entiende por solución de conflictos de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la	sumatoria de los resultados de los ítems			
				No Ítems	Valor		
				16			
				31			
				36			
				55			
				68			

			dimensión de solución de conflictos de la variable liderazgo			
--	--	--	---	--	--	--

Aplicación lista de chequeo de atracción de personal revisado y validado por el asesor de trabajo de grado asignado por la Universidad de Manizales.

Tabla 2. Lista de chequeo

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION
<b>Análisis de atracción de talento humano</b>				
1	¿Los perfiles de cargo parten de un estudio análisis ocupacional que detalle el que?, el cómo? ¿Y el por qué? De cada tarea, función o responsabilidad?			
2	¿Se realiza de manera periódica actualización de los perfiles y el análisis ocupacional?			
	Si la anterior respuesta es sí, cada cuanto se realiza la actualización.			
3	¿El perfil de cargos cuenta con profesiogramas actualizados que reconocen en la labor los riesgos inherentes al sistema de seguridad y salud en el trabajo?			
<b>Forma de solicitud</b>				
4	En la selección inicial ¿Realiza un proceso de filtro de la documentación de acuerdo con el perfil de puesto, de las solicitudes obtenidas de los candidatos al puesto?			
<b>Verificación de antecedentes</b>				
5	En la selección inicial ¿Realiza la verificación de todos los antecedentes de los candidatos de acuerdo con el perfil del puesto?			
<b>Pruebas escritas</b>				
6	En la selección sustantiva ¿En el proceso de selección de personal realiza pruebas escritas a los candidatos?			

7	En la selección sustantiva ¿Considera en las pruebas escritas preguntas concernientes al conocimiento técnico que requiere el puesto vacante?			
8	En la selección sustantiva ¿Considera en las pruebas escritas interrogantes que permitan identificar el nivel de dominio del candidato con respecto al conocimiento y habilidades intelectuales que requiere el puesto?			
Pruebas de simulación del desempeño				
9	Durante la selección sustantiva ¿Toma en cuenta los pasos y técnicas establecidos para la simulación del puesto requerido?			
10	Durante la selección sustantiva ¿Se aplica pruebas psicotécnicas que permitan establecer los rasgos de personalidad asociados al a cargo y salud mental para su futuro desempeño?			
11	Durante la selección sustantiva ¿El 50% de los candidatos filtrados superan los tiempos en el proceso de simulación o prueba?			
Entrevista				
12	Durante la selección sustantiva ¿Realiza una entrevista preliminar con la finalidad de facilitar el proceso de selección en el siguiente nivel (selección contingente)?			
Examen medico				
13	En la selección contingente ¿Los exámenes que solicitan a los candidatos tienen que ser emitidos por establecimientos del Ministerio de Salud o clínicas privadas con las cuales tienen convenio?			
Inducción				
14	¿Realiza la institución un proceso de inducción integral que incluyan los aspectos estratégicos, los técnicos y los humanos involucrados en la labor?			
15	¿Se hace registro físico y valoración			

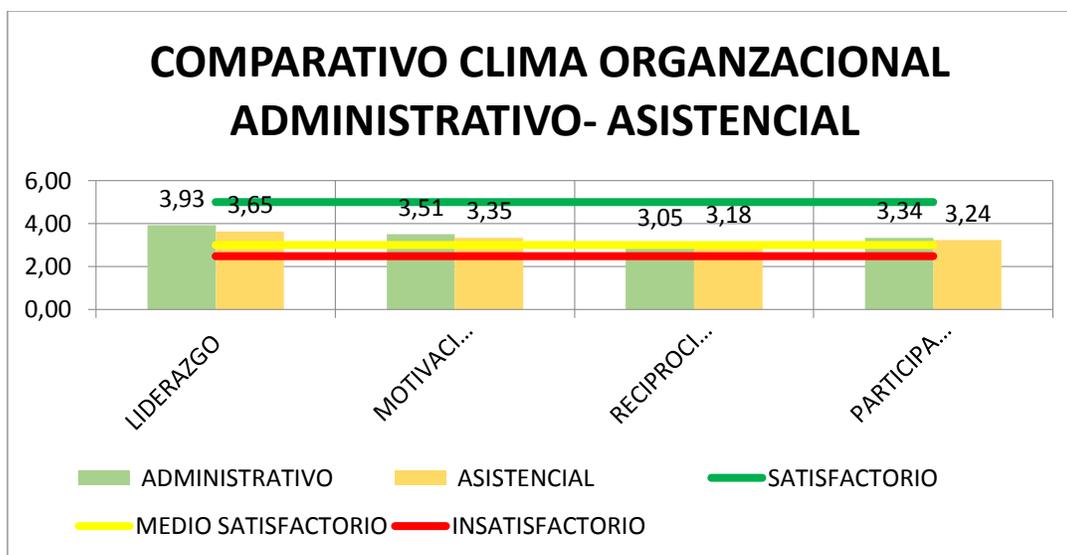
	por parte del vinculado frente a la inducción y la claridad de esta?			
16	¿Se realiza seguimiento metódico y sistemático de desempeño del vinculado para establecer continuidad o no en los periodos de prueba?			
17	Desde su experiencia ¿Considera usted que los procesos de atracción (Análisis ocupacional y selección de personal) inciden el clima laboral y organización?			
	Justifica la anterior respuesta:			

Profesiograma: El profesiograma es un documento-resumen en el que se recogen las aptitudes y capacidades necesarias para cubrir los puestos de trabajo de una empresa. La idea es proporcionar al departamento de recursos humanos la información que necesita de cara a un proceso de selección, de manera que pueda ver qué cualidades son necesarias para desempeñar un puesto de trabajo en concreto y hasta qué punto el candidato se adecua a ellas. En general se busca que sea lo más visual posible, para que la información resulte fácil de asimilar.

**FASE 2:** A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos con el fin de identificar hallazgos que permitan analizar la relación entre clima laboral y atracción del talento humano en en la E.S.E Hospital San José de San Sebastián de Mariquita Tolima.

Resultados cuestionario propuesto por la Organización Panamericana de Salud OPS.

Variable: Clima laboral

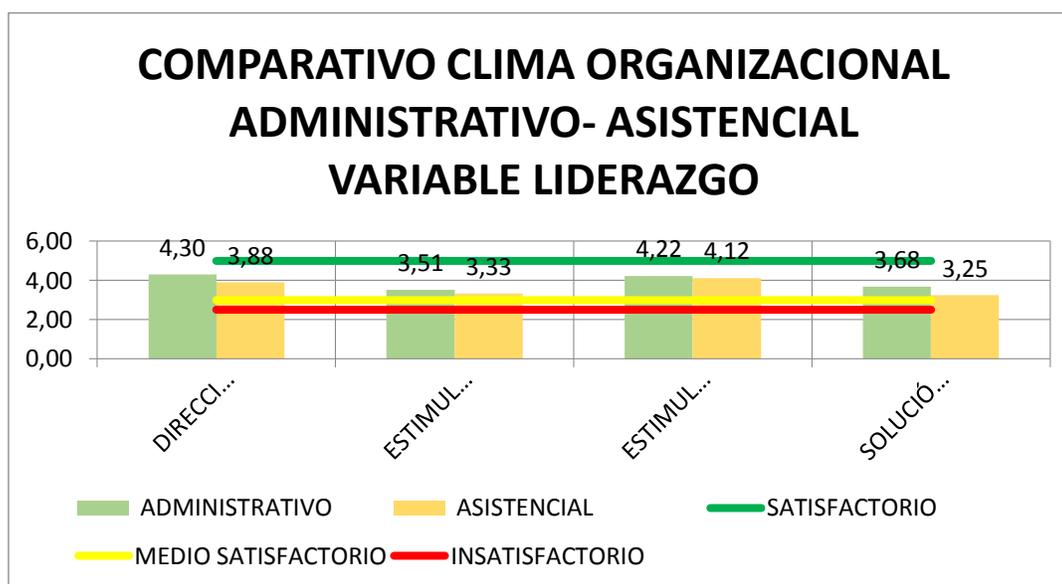


Grafica 1. Comparativo clima organizacional administrativo-asistencial

Este instrumento permitió medir desde 4 áreas críticas para describir el clima organizacional, Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, en total 4 sub-variables, donde la mayor puntuación es 5, a través de la cual se idéntico: En relación al comparativo clima organizacional del talento humano, tanto del área administrativa como área asistencial se percibe un ambiente laboral promedio, medio satisfactorio, tanto en las variables de motivación liderazgo, reciprocidad y participación, en el cual se evidencia que hay un mayor porcentaje mayor en la variable liderazgo, en el área asistencial con un porcentaje 3,65 y el área administrativa 3,93; seguido de la variable de motivación que indica para el área administrativa un 3,51 y para el área asistencial un 3,35; con una menor incidencia en la variable participación el área administrativa evidencia un 3,34 y el área asistencial un 3,24 y finalmente la puntuación más baja en la reciprocidad área administrativa un 3,05 y el área asistencial un 3,18.

De acuerdo a los resultados obtenido el personal administrativo tiene por una mínima diferencia mejor percepción en la variables de liderazgo, motivación y participación, en comparación con el personal asistencial quien evidencia una puntuación más alta en la variable de

reciprocidad por una mínima diferencia también, al comparar todas la variables, tanto para el personal administrativo como para el personal asistencia se evidencia un clima organizacional medio, poco satisfactorio entre ambas áreas, llevando a pensar que deben replantearse planes, programas y proyectos dentro de la organización que conduzcan a fortalecer el talento humano y con ello el logro de objetivos institucionales.

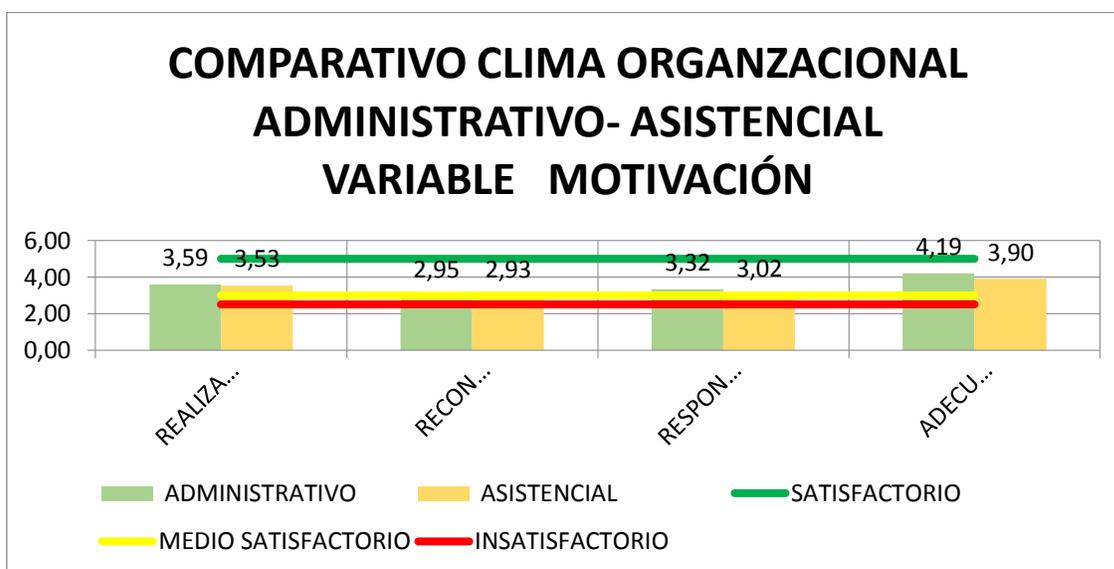


Grafica 2. Percepción de la variable de Liderazgo por parte del personal asistencial y administrativo del Hospital San José E.S.E

Al indagar sobre la categoría Liderazgo, entendida como la influencia que ejerce un individuo por medio de la capacidad de orientar y convencer a los otros, para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la institución y lograr resultados para describir el clima organizacional, en la sub-variable de Dirección para el área administrativa se percibe un nivel satisfactorio con una calificación de 4,30; mientras que para el área asistencial se percibe un nivel medio (poco satisfactorio) con una calificación de 3,88. Para la sub-variable de Estímulo a la excelencia se percibe tanto en el área administrativa con un 3,51; como para el área asistencial

con un 3,33; un nivel medio (poco satisfactorio). En el resultado sobre la sub-variable de Estímulo al trabajo se identificó que tanto el área administrativa con un 4,22, como el área asistencial con un 4,12, perciben de forma satisfactoria esta sub-categoría. Finalmente, para la sub-categoría de solución de conflicto tanto para el área administrativa con un 3,68, como para el área asistencial con un 3,25, se indica un nivel medio (poco satisfactorio).

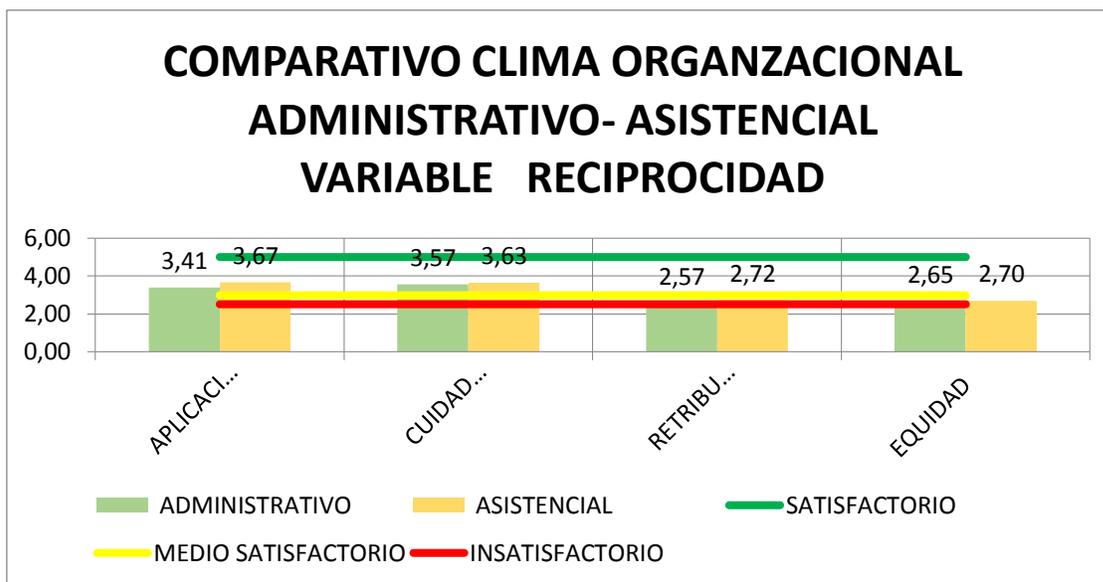
Tomando como referencia la definición operacional (Se entiende por dirección de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5, en la dimensión de cada una de las sub variables de la categoría de Liderazgo se evidencio que el resultado en su mayoría arroja un nivel medio, poco satisfactorio, lo que evidencia en el individuo una baja capacidad de orientar y convencer a los otros, con una incidencia importante en el clima organizacional y con ello el logro de los objetivos institucionales.



Grafica 3. Percepción de la variable de Motivación por parte del personal asistencial y administrativo del Hospital San José E.S.E

Definida la Motivación como conjunto de reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución, se realiza análisis comparativo de clima organizacional entre personal asistencial y administrativo, cuyas sub-variables evidencian: Realización personal en el área administrativa 3,59 y área asistencial 3,53; un nivel medio (Poco satisfactorio). Reconocimiento de la aportación, para área administrativa de 2,95 y área asistencial 2,93 un nivel medio (Poco satisfactorio). Responsabilidad, para área administrativa de 3,32 y área asistencial 3,02 un nivel medio (Poco satisfactorio). Adecuación de condiciones de trabajo, para área administrativa de 4,19 un nivel alto (Satisfactorio) y área asistencial 3,90 un nivel medio (Poco satisfactorio).

Tomando como referencia la definición operacional (Se entiende por dirección de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de ...) de cada una de las sub variables de la categoría de Motivación se evidenció que el resultado en su mayoría arroja un nivel medio, poco satisfactorio, lo que evidencia en la organización un conjunto de reacciones y actitudes que no cumple con las acciones necesarias para satisfacer las necesidades del trabajador en la institución, que repercuten el clima organizacional y con ello el logro de los objetivos institucionales.



Grafica 4. Percepción de la variable de Reciprocidad por parte del personal asistencial y administrativo del Hospital San José E.S.E

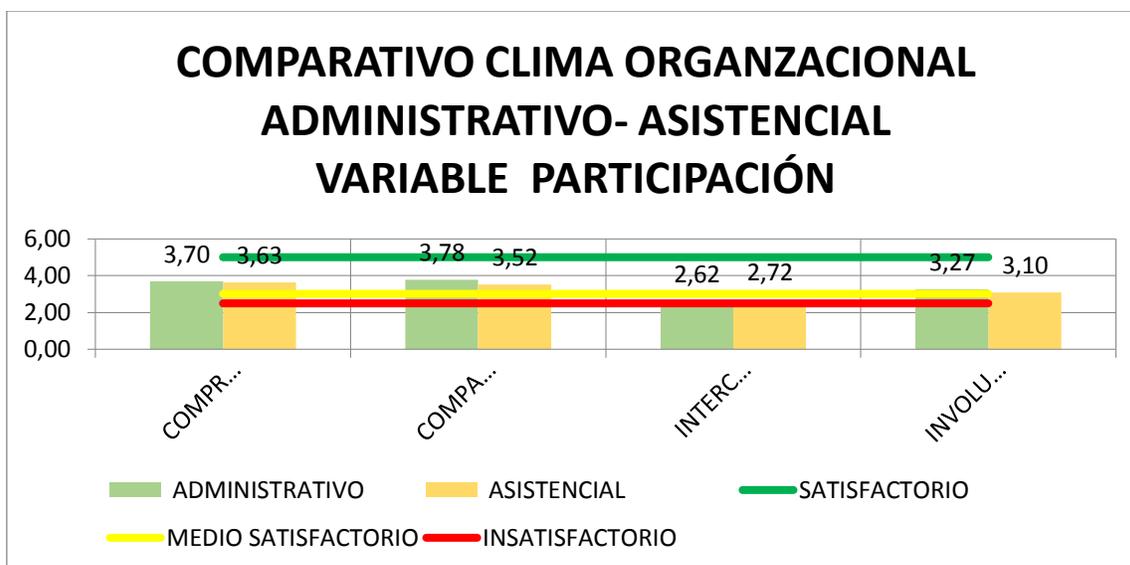
En referencia a la percepción de la variable de Reciprocidad por parte del personal asistencial y administrativo del Hospital San José E.S.E, entendida esta como relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización. La sub-categoría Aplicación al trabajo para área administrativa con un 3,41 y área asistencial con un 3,67; que indica un nivel medio (Poco satisfactorio). En relación con la sub-categoría Cuidado del patrimonio institucional para área administrativa con un 3,57 y área asistencial con un 3,63 cuyo resultado indica un nivel medio (Poco satisfactorio). Desde la sub categoría de Retribución para área administrativa con un 2,57 y área asistencial con un 2,72 indica como resultado un nivel bajo (No satisfactorio). Finalmente, para la categoría de Equidad para área administrativa con un valor 2,65 y en el área asistencial

2,70 refiere un nivel medio (Poco satisfactorio), con una puntuación muy cercana al nivel no satisfactorio.

Tomando como referencia la definición operacional (Se entiende por dirección de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de ...) de cada una de las sub variables de la categoría de Reciprocidad se evidenció que el resultado de 2 de las subcategorías fue nivel medio - poco satisfactorio, mientras que para las otras dos categorías fue nivel bajo - no satisfactorio lo que evidencia una relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización deficiente tanto para el área administrativa como para el área asistencial.

Como se puede observar, en cualquier clima organizacional, tanto lo administrativo como asistencial en las diferentes variables de estudio, se deben tener parámetros de referencia para buscar la correlación directa entre todos los ítems, buscando de esta forma redireccionar las políticas de calidad, buscando siempre el buen logro de los objetivos institucionales, y la satisfacción de todos los miembros de la organización.

Toda organización debe ser equilibrada frente a la retribución y a la equidad, ya que son variables que inciden directamente en la buena motivación de las personas en su campo laboral.



Grafica 5. Percepción de la variable de Participación por parte del personal asistencial y administrativo del Hospital San José E.S.E

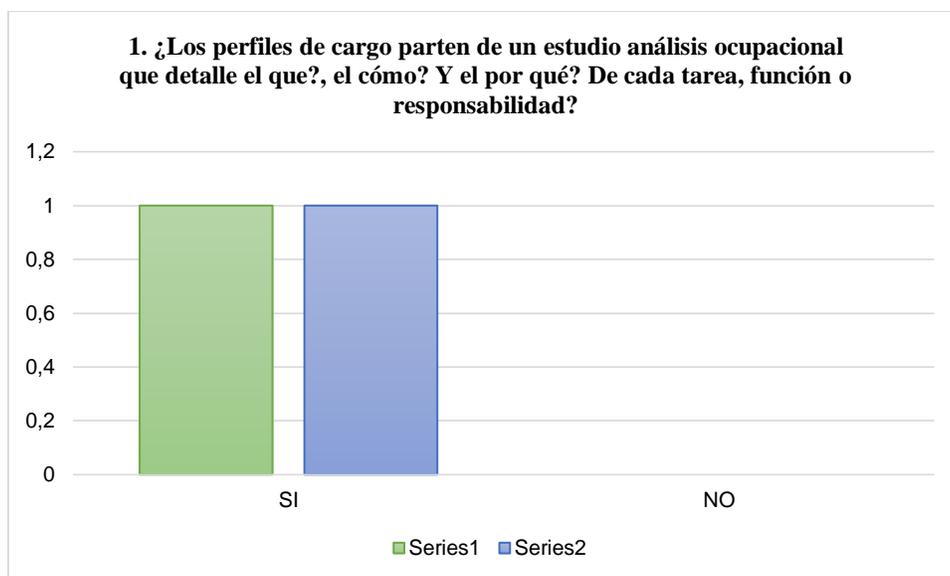
La definición conceptual para Participación, es el grado de involucramiento de los trabajadores en la actividad de la institución aportando cada cual la parte que le corresponde para darle cumplimiento a los objetivos institucionales.

Para el análisis de la variable participación, se tuvieron en cuenta las sub-variables de compromiso con la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información e involucración en el cambio. En el análisis de estas sub-variables se evidencia Compromiso con la productividad para área administrativa con un 3,70 y área asistencial con un 3,63, que indica un nivel medio (Poco satisfactorio). En la sub variable de Compatibilidad e interés para área administrativa con un 3,78 y área asistencial con un 3,52, que indica un nivel medio (Poco satisfactorio). Intercambio de información para área administrativa con un 2,62 y área asistencial con un 2,72, muy cercano a la calificación no satisfactoria esta sub-categoría se define como un nivel medio (Poco satisfactorio). Finalmente, para la sub-categoría de involucramiento al cambio para área administrativa con un 3,27 y área asistencial con un 3,10, que indica un nivel medio

(Poco satisfactorio). La constante en la Categoría de Participación, tanto para el área administrativa como para el área asistencial se promedia un nivel poco satisfactorio.

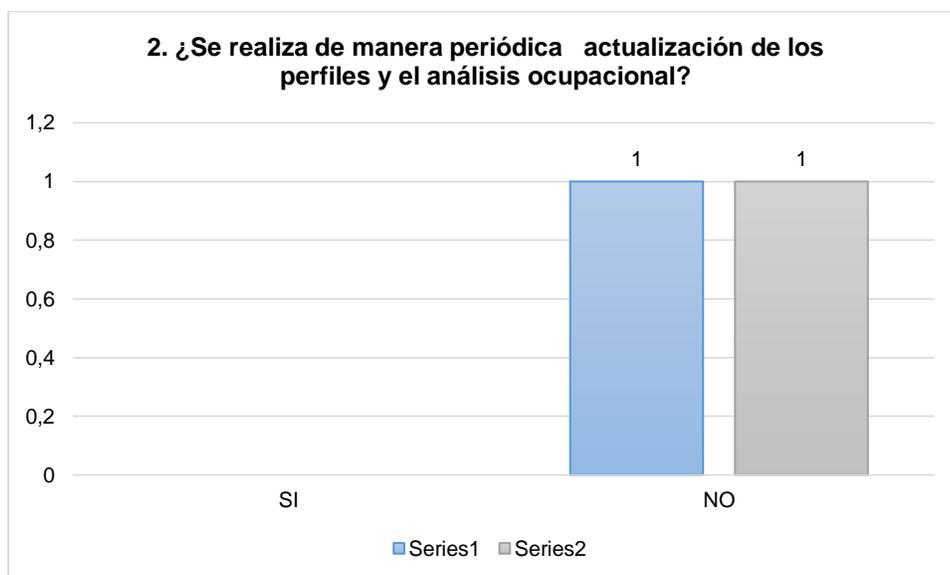
Tomando como referencia la definición operacional (Se entiende por dirección de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de ...) de cada una de las sub variables de la categoría de Reciprocidad se evidencio que el resultado las subcategorías fue nivel medio - poco satisfactorio, lo que evidencia un bajo grado de involucramiento de los trabajadores en la actividad de la institución.

Se aplica instrumento de medición para identificar el proceso de Atracción del Personal en el Hospital San José de San Sebastián de Mariquita a una funcionaria con modalidad de contratación de planta, quien aparte de función de pagadora ejerce la función de gestión de talento humano con el personal de la misma modalidad de contratación y personal por orden de prestación de servicios (contratistas) y, a un funcionario con modalidad de contratación por empresa temporal quien ejerce función de Gestión de Talento Humano a personal contratista, cuyas categorías fueron: Análisis de atracción del talento humano, Forma de solicitud, Verificación de antecedentes, Pruebas escritas, Entrevista, Exámenes Médicos, Inducción, cada una de ellas con unas sub categorías, permitieron evidenciar:



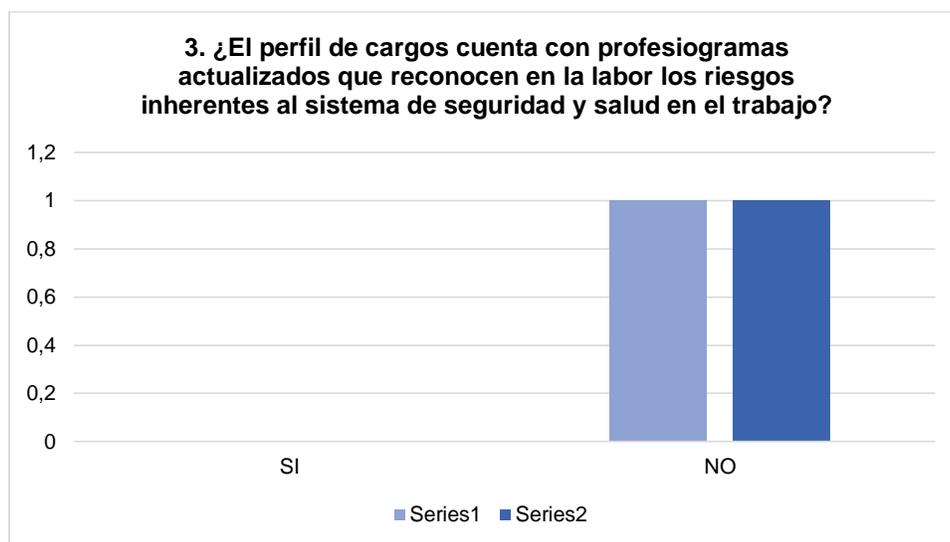
Grafica 6.

Los perfiles de cargo del Hospital San José de San Sebastián de Mariquita, según las 2 personas encargadas del área de gestión humana detallan el que, el cómo y por qué de cada una de las funciones o responsabilidades.



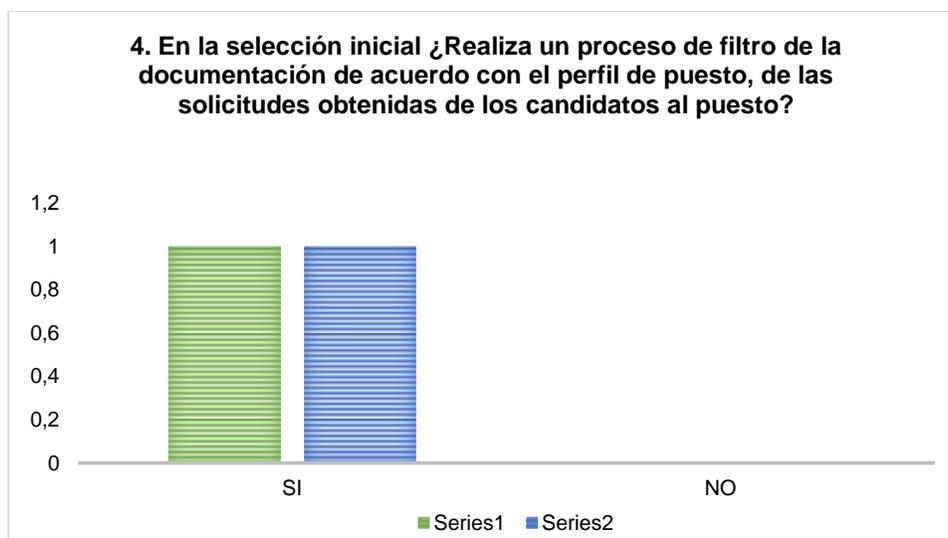
Grafica 7.

Al preguntar a las 2 personas encargadas del área de gestión humana del Hospital San José de San Sebastián de Mariquita si se realiza actualización periódica de los perfiles y el análisis ocupacional respondieron que no se actualizan de forma periódica.



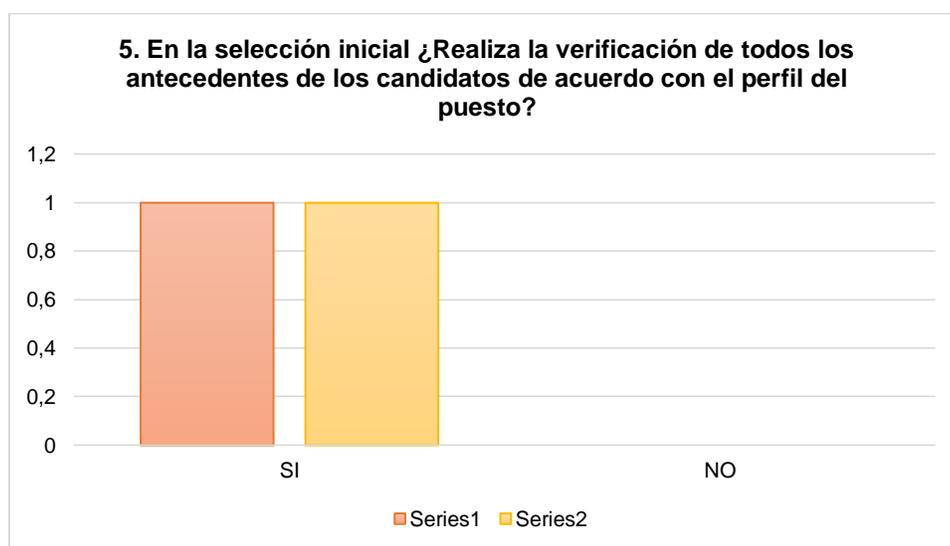
Grafica 8.

Las 2 personas encargadas de gestión humana manifestaron que el perfil de cargos no cuenta con profesiogramas actualizados donde se reconozca en la labor los riesgos inherentes al sistema de seguridad y salud en el trabajo.



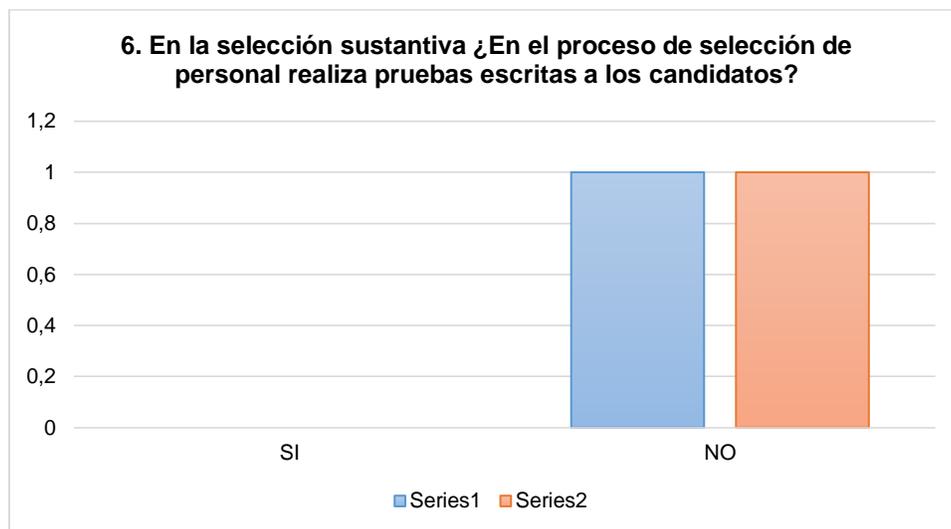
Grafica 9.

Para el personal de planta y contratista, afirman las personas encargadas de gestión humana se realiza selección inicial, filtro a la documentación de acuerdo con el perfil del puesto de las solicitudes obtenidas de los candidatos.



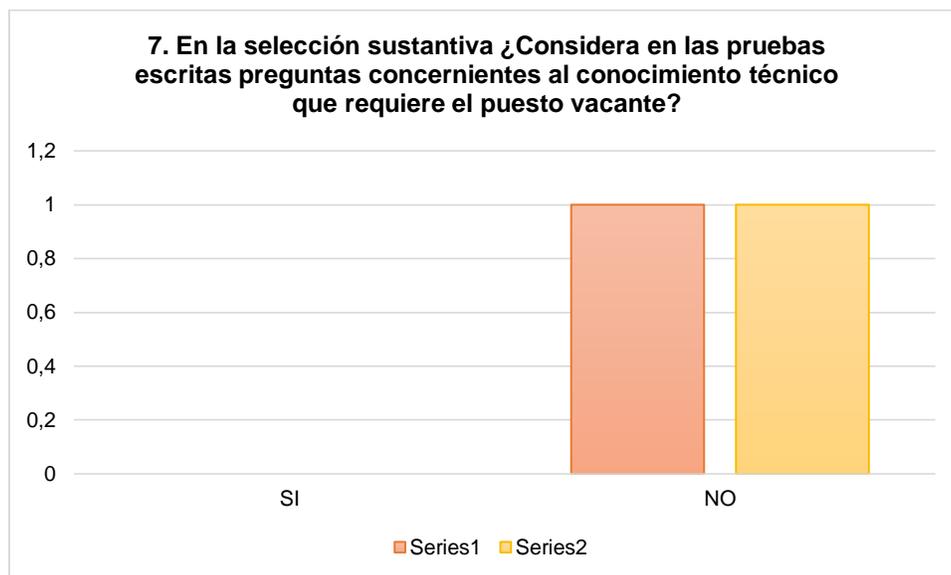
Grafica 10.

En el Hospital San José de San Sebastián de Mariquita los 2 funcionarios encargados del área de gestión humana verifican los antecedentes de los candidatos de acuerdo con el perfil del puesto.



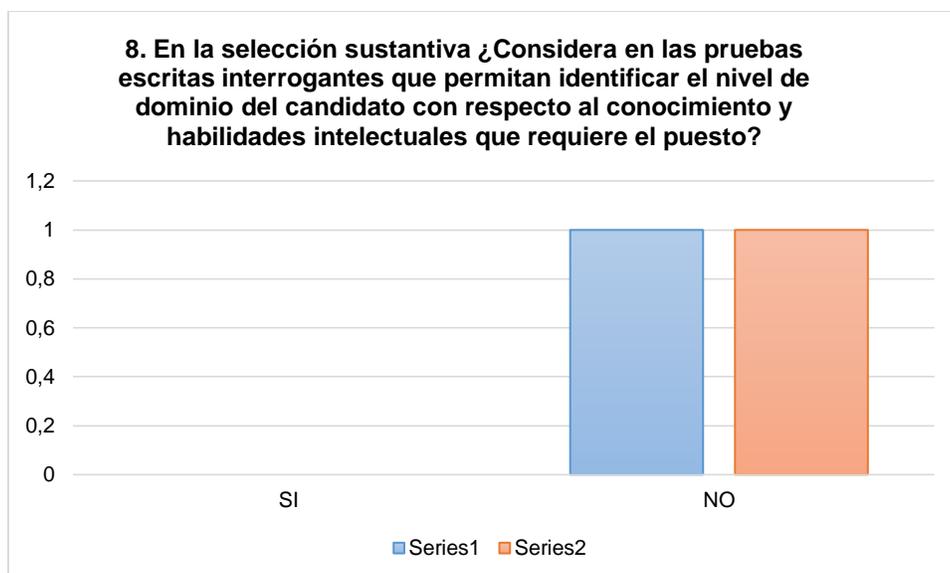
Grafica 11.

Según lo manifestado por los 2 funcionarios de gestión humana, no se realizan pruebas escritas a los candidatos.



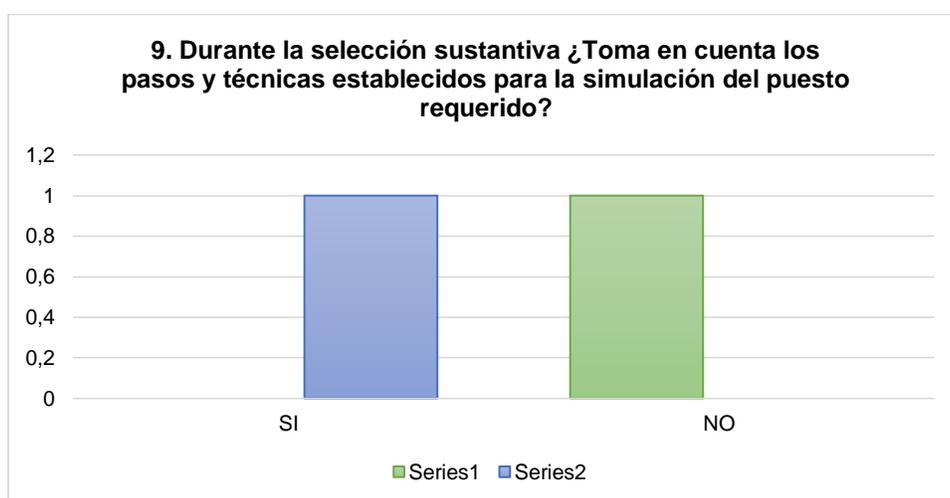
Grafica 12.

Referente a la selección sustantiva, no se aplican pruebas escritas según lo manifestaron los 2 funcionarios encargados de gestión humana, por lo cual no se mide bajo este proceso el conocimiento técnico que se requiere para la vacante.



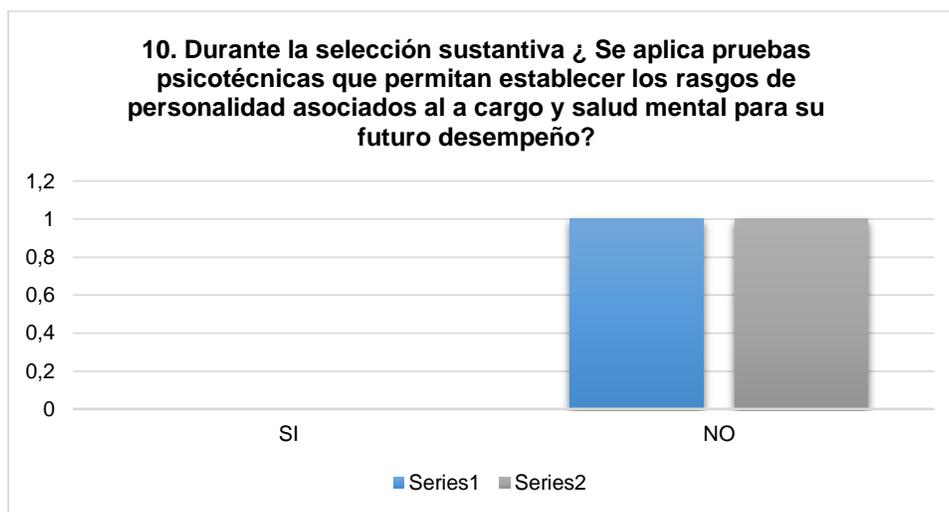
Grafica 13.

Al no realizar pruebas escritas no es posible identificar el nivel de dominio del candidato con respecto al conocimiento y habilidades intelectuales que requiere el puesto, afirman los 2 funcionarios de gestión humana.



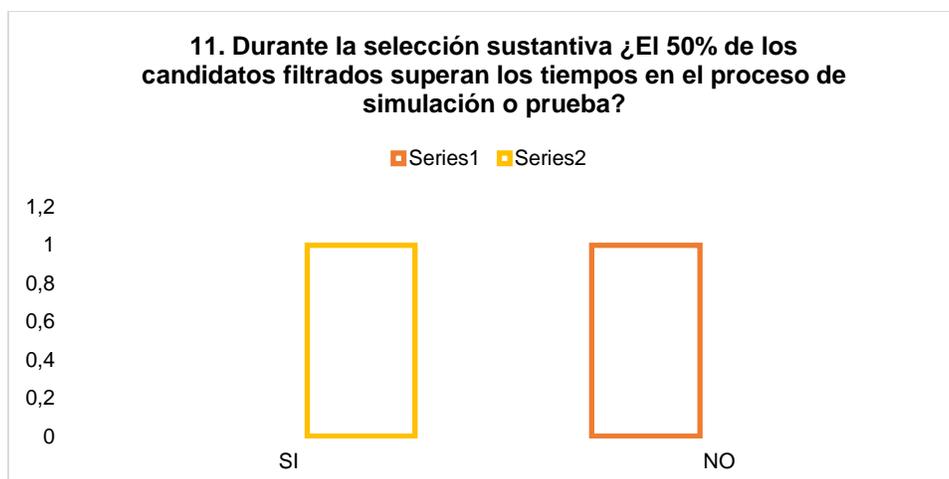
Grafica 14.

Al indagar sobre, si se toma en cuenta los pasos y técnicas establecidos para la simulación del puesto requerido, el funcionario encargado de gestión humana del personal de planta, manifiesta no se realiza este proceso. El funcionario encargado de gestión humana del personal de contrato manifiesta que está dentro del protocolo de la empresa temporal realizar dicho proceso.



Grafica 15.

En el Hospital San José no se aplican pruebas psicotécnicas que permitan establecer los rasgos de personalidad asociados al a cargo y salud mental para su futuro desempeño, ni para personal de planta, ni para contratistas, según manifestaron los 2 funcionarios encargados de gestión humana.



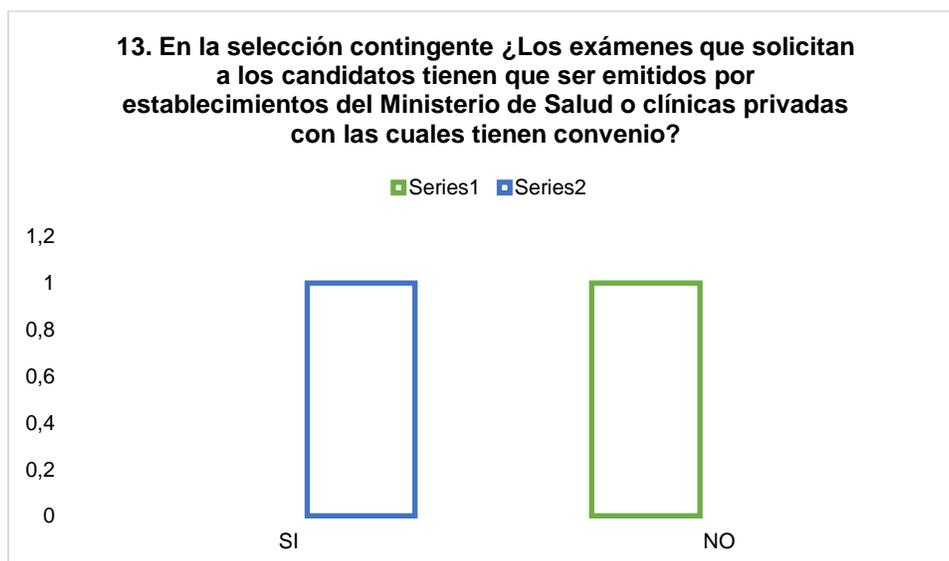
Grafica 16.

El funcionario encargado de gestión humana del personal de planta, manifiesta que no se realiza este proceso. El funcionario encargado de gestión humana del personal de contrato manifiesta que El 50% de los candidatos filtrados superan los tiempos en el proceso de simulación o prueba.



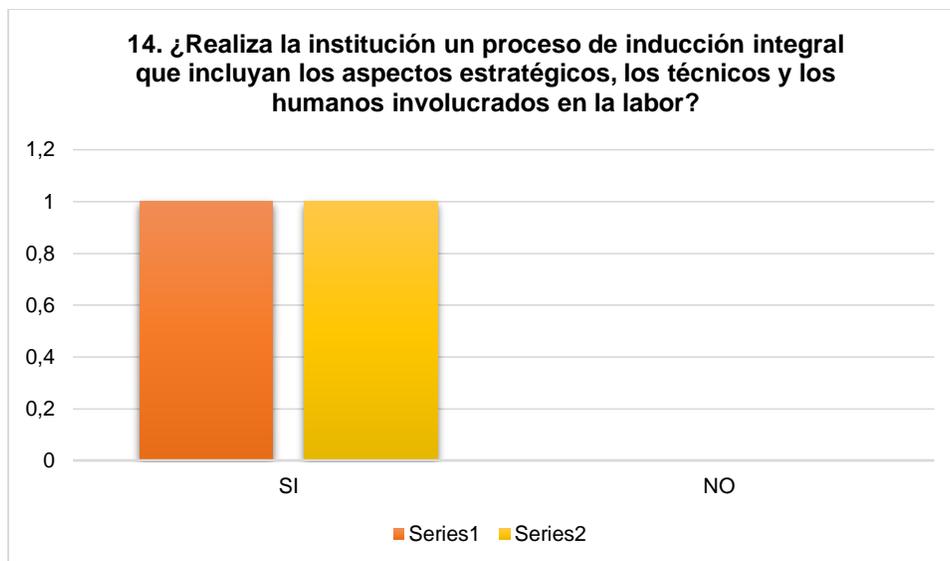
Grafica 17.

En el Hospital San José, al indagar con los funcionarios de gestión humana la persona encargada del personal de planta manifestó no realizar una entrevista preliminar con la finalidad de facilitar el proceso de selección en el siguiente nivel (selección contingente), mientras el funcionario encargado de gestión humana del personal de contrato manifestó realizarse este proceso por encontrarse en el protocolo de la empresa temporal que los contrata.



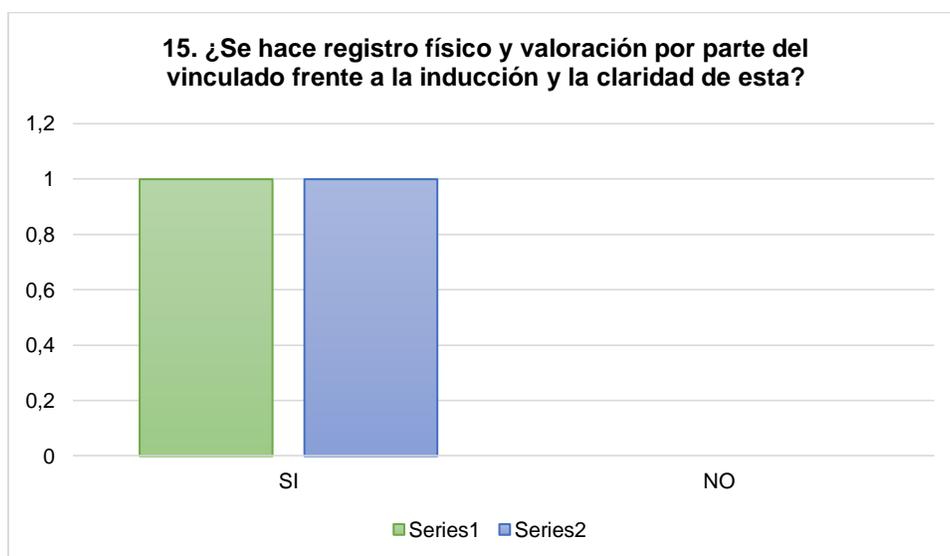
Grafica 18.

Según lo manifestado por el funcionario de gestión humana del personal de planta, los exámenes que solicitan a los candidatos no tienen que ser emitidos por establecimientos del Ministerio de Salud o clínicas privadas con las cuales tienen convenio; el funcionario encargado del personal de contrato manifestó que los candidatos si deben tomar los exámenes en establecimientos que tienen convenios con la empresa temporal contratante.



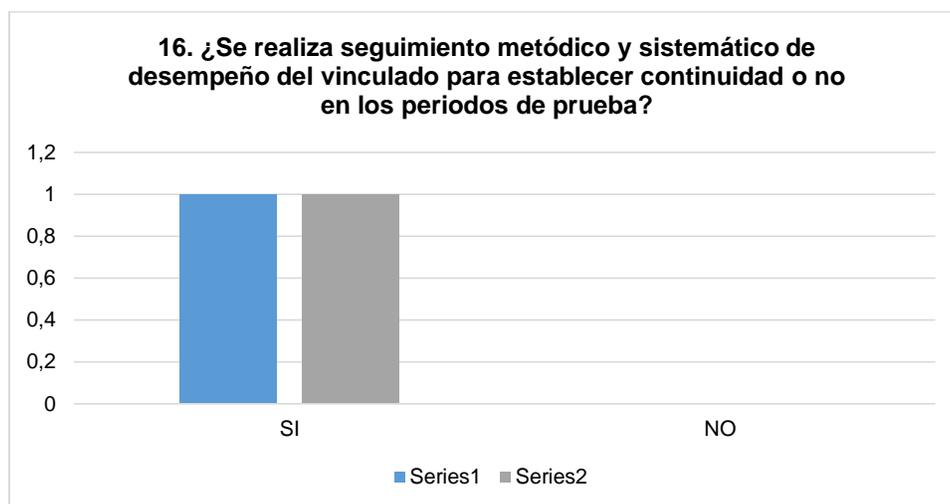
Grafica 19.

Al indagar sobre si realiza la institución un proceso de inducción integral que incluyan los aspectos estratégicos, los técnicos y los humanos involucrados en la labor, los 2 funcionarios encargados de gestión humana afirmaron realizar el proceso.



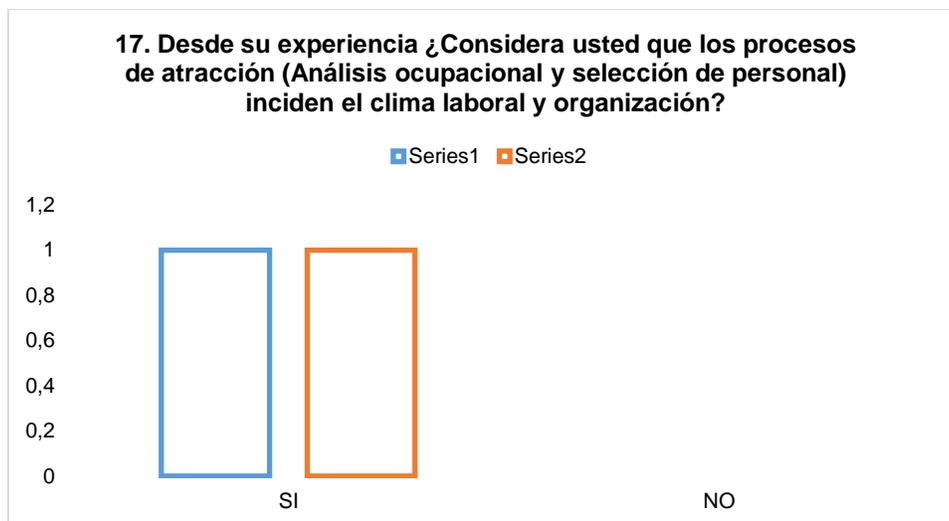
Grafica 20.

En el Hospital San José de San Sebastián de Mariquita, afirmaron los 2 funcionarios de gestión humana realizar registro físico y valoración por parte del vinculado frente a la inducción y la claridad de esta.



Grafica 21.

Se realiza seguimiento metódico y sistemático de desempeño del vinculado para establecer continuidad o no en los periodos de prueba, según afirmaron los 2 funcionarios de gestión humana del Hospital San José de San Sebastián de Mariquita.



Grafica 22.

Los 2 funcionarios del área de gestión humana afirmaron que los procesos de atracción (Análisis ocupacional y selección de personal) inciden el clima laboral y organización, dado que marcan lineamientos claros para la contratación de personal que cumplan con todas las características para el desempeño laboral y la dinámica organizacional del Hospital San José de San Sebastián de Mariquita.

Tomando como base lo referenciado por los funcionarios de Gestión de Talento Humano del Hospital San José del Municipio de San Sebastián de Mariquita, a través del proceso de análisis y revisión para la formulación del presente trabajo, se evidencia en cuanto al proceso de Atracción del Talento Humano, lo siguiente:

-De la sub categoría de análisis de atracción del talento humano, de la cual hace parte interrogantes como: 1. ¿Los perfiles de cargo parten de un estudio análisis ocupacional que detalle el ¿qué?, el ¿cómo? y ¿el por qué? de cada tarea, función o responsabilidad? 2. ¿Se realiza de manera periódica actualización de los perfiles y el análisis ocupacional? 3. ¿El perfil de cargos cuenta con profesiogramas actualizados que reconocen en la labor los riesgos

inherentes al sistema de seguridad y salud en el trabajo? Con base en las repuestas dadas al instrumento por los funcionarios, entrevista realizada y revisión documental, se logró evidenciar que existe documentado el proceso, los perfiles de cargo fueron formulados con base en las necesidades propias de cada cargo, sin embargo, los perfiles de cargo no se han actualizado de forma reciente y tampoco cuenta con profesiogramas que permitan reconocer en la labor los riesgos inherentes al sistema de seguridad y salud en el trabajo, aspectos que limitan la capacidad por parte de gestión humana de realizar procesos ajustados a las necesidades organizacionales y del cargo, y su vez abren la brecha para que el talento humano contratado no cumpla con los requerimientos necesarios para el cargo.

-En cuanto a la sub categoría: Forma de solicitud, se evidenció que a través de gestión humana se realiza el proceso, el cual cuenta con una lista de chequeo básica o general, sin evidencia de descripción de las competencias requeridas para el desempeño puntual del cargo, por lo cual al momento de la convocatoria se presentan un gran número de candidatos, incrementando de esta manera el trabajo al área de gestión humana en relacionado con el proceso, en cuanto a la sub categoría verificación de antecedentes de los candidatos de acuerdo con el perfil del cargo, desde el área de gestión humana se realiza el proceso de acuerdo a los requisitos de la lista de chequeo.

-En relación a la sub categoría de pruebas escritas que contempla aspectos como: 6. En la selección sustantiva ¿En el proceso de selección de personal realiza pruebas escritas a los candidatos? 7. En la selección sustantiva ¿Considera en las pruebas escritas preguntas concernientes al conocimiento técnico que requiere el puesto vacante? 8. En la selección sustantiva ¿Considera en las pruebas escritas interrogantes que permitan identificar el nivel de dominio del candidato con respecto al conocimiento y habilidades intelectuales que requiere el

puesto? Se evidenció a través del instrumento y la entrevista al talento humano encargado de gestión humana, que no se realiza este proceso, lo que impide conocer en los candidatos aspectos indispensables como desempeño técnico, competencias y psicosocial, lo que impiden determinar el equilibrio entre el potencial del sujeto y las necesidades del cargo.

-El análisis de esta categoría permitió evidenciar un importante déficit en el proceso de atracción del personal, el cual se encuentra documentado pero desactualizado, existe diferencia entre lo documentado y lo aplicado por parte de gestión humana, lo que genera como resultado inapropiadas o incompletas prácticas de selección que redundan en el logro de los objetivos institucionales del Hospital San José de San Sebastián de Mariquita.

## **6.2 Población**

Para la presente investigación se tomará población de la E.S.E Hospital San José de San Sebastián de Mariquita Tolima, la cual está compuesta por 103 funcionarios 80 personas contratados por la temporal y 23 personas de planta de ambos géneros y con diversos cargos.

Para la categoría atracción de personal se aplicó el instrumento lista de chequeo revisada y validada por el asesor del trabajo de grado asignado por la Universidad de Manizales, así: Dos personas encargadas de gestión humana: personal de planta y personal por temporal.

## **6.3 Técnicas de recolección de datos**

Recolección de instrumentos y entrevistas aplicadas al personal de planta de la E.S.E Hospital San José de San Sebastián de Mariquita Tolima

Comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos antes aplicados en la E.S.E Hospital San José de San Sebastián de Mariquita Tolima.

Análisis de los instrumentos antes aplicados al personal de planta de la E.S.E Hospital San José de San Sebastián de Mariquita Tolima.

**FASE 3:** De acuerdo a los resultados obtenidos se entregará una propuesta de intervención que permita comprender como desde la gestión Humana se puede intervenir los hallazgos del estudio. (Anexo 1)

## 7. Cronograma

Etapas del proceso	Marzo 17	Abril 14	Mayo 19	Agosto 11	Diciembre 15	Enero 26	Febrero 16
<b>Pregunta, Antecedentes Planteamiento del problema Marco teórico</b>							
<b>Metodología</b>							
<b>Trabajo de campo</b>							
<b>Aplicación de instrumentos</b>							
<b>Tabulación y análisis de resultados</b>							
<b>Elaboración informe final</b>							
<b>Sustentación</b>							

## 8. Conclusiones

Se encontró que en la .E.S.E Hospital San José de San Sebastián de Mariquita, según las variables: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, cada una de ellas con sub-variables permitieron evidenciar que, con un promedio de diferencia mínimo el personal administrativo siente un grado de satisfacción mayor al personal de área asistencial, sin embargo, se evidencia que la percepción de clima organizacional es bajo, poco satisfactorio, por lo cual se hace necesario evaluar planes, programas y políticas que mejoren el Clima Organizacional, lo que permitirá efectividad en el logro de las metas institucionales; Según Chiavenato (2000) establece que “El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”. Según el autor, el proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de forma específica resultando ser un factor determinante en el clima laboral. Claramente en la organización se evidencia que no existe un área definida de talento humano por lo tanto se encuentra descentralizada sin asignación específica de funciones, ni un único responsable para la ejecución de los procesos como se pudo afirmar en la lista de chequeo aplicada. Brunet (1987) define “el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales”.

Con la aplicación de la lista de chequeo se pudo determinar que existen procesos documentados, los cuales no cuentan con actualización, ni se cumple con el debido proceso de selección, por lo tanto, no es posible evidenciar si el potencial del sujeto se encuentra alineado con el potencial del cargo. Chiavenato (1999) define que una vez se cuenta con la descripción del

cargo, se realiza el análisis de cargo, donde se pasa analizar los requisitos que este exige a su ocupante; este análisis pretende determinar todos los requerimientos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Según lo anterior mencionado, no se estaría cumpliendo con los objetivos de la organización.

A través de la investigación se logra determinar que en el Hospital San José de San Sebastián de Mariquita, existe una disonancia entre lo documentado y lo aplicado en cuanto los lineamientos y normatividad vigente en relación a los procesos de Gestión Humana, no existe un área de Gestión Humana completamente diseñada e implementada, y articulada con los objetivos institucionales, segmentaron la labor en dos funcionarios uno con modalidad de contratación de planta y otro con modalidad de contratación de prestación de servicios, ninguno de ellos con un perfil del área de talento humano, a su vez, fraccionaron al talento humano de ESE Municipal en dos grupos uno de ellos lidera al personal de planta y personal con modalidad de contratación por prestación de servicios y otro que lidera los procesos con el personal contratado por la empresa temporal, punto de partida o de referencia que evidencia la desarticulación que existe entre los procesos. Con base en lo anterior se puede afirmar que, no existe un proceso de atracción del personal estructurado; también se evidenció a través de entrevista con los funcionarios delegados para implementar acciones de Gestión Humana que existe burocracia al momento de la contratación del personal, falencias que repercuten directamente en el clima laboral de la institución, generando aspectos de frustración en el talento humano, reduciendo la posibilidad de cumplimiento de los objetivos del Hospital San José. Stephen Robbins, *considera la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta*; La motivación es un factor emocional básico para el ser

humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; por ello se puede decir que el clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre el Talento Humano. Por el contrario, cuando la motivación es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

## 9. Recomendaciones

Se recomienda a los tomadores de decisiones del Hospital San José de San Sebastián de Mariquita considerar la información obtenida en el presente trabajo de investigación, para establecer nuevas metodologías y estrategias que coadyuden al desarrollo del talento humano en el ámbito personal y profesional con el fin de mejorar la percepción que tiene los empleados del clima laboral dentro de la institución, lo cual lograra generar con personal con capacidades y con valores éticos que generen confianza y aporten al desarrollo individual y colectivo.

Respecto a la categoría de atracción de personal se recomienda al área de gestión humana diseñar o actualizar los perfiles de cargo, los cuales deben partir de un estudio o análisis ocupacional que evidencie el que, el cómo, y el por qué cada una de las tareas, funciones o responsabilidades que permitan implementar un modelo de gestión humana por competencias.

Mediante la evidencia recolectada a través de los instrumentos de medición de clima laboral y atracción del personal, con base en sustento teórico y el análisis realizado en la investigación, se recomienda a la junta directiva del Hospital San José de San Sebastián de Mariquita, estructurar de forma completa el proceso de Gestión Humana, lo que garantice idoneidad para el funcionario o funcionarios que lideren el proceso y así mismo se de estricta aplicabilidad.

## Referencias

- Arias Gallego, A., Carmona, M. F., Goez Valle, A. M., y León Díaz, L. J. (2016). Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en dos instituciones del sector de la salud: una del sector público, el ESE Hospital Santander del municipio de Caicedonia y otra del sector privado, la Clínica ESIMED SA del municipio de Manizales.
- Alquizar, C. y Ruiz, A. (2005). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores en salud del Hospital Belen. Trujillo.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.
- Chiavenato, Idalberto (2007) Administración de recursos humanos octava edición, editorial mac Graw Hill, México.
- Chiavenato, (2006). Selección por competencias, 2006 (Martha Alles) Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, 2004.
- Chiavenato, I. (2007). *Descripción y análisis de puestos*. 8a Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Giraldo Molina, L. M., Naranjo Quezada, E. K., Londoño Granada, J., Quintero Díaz, C. M. (2018). *Clima organizacional en la E.S.E. Hospital San José de mariquita durante 2017 II - 2018 I*.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. El clima organizacional. Que es y cómo analizarlo.
- Ríos, J. G. S. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24(107), 137-159.

Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., Santos, F., Oreste, J., Bonilla Cruz, N. J., y Roza Sánchez, A. C. (2018). *Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud.*

Salazar, E. J., Guerrero, P. J., Machado, R. Y., y Cañedo, A. R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED.*

Calle Durán, M. del C. y Ortiz de Urbina, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos.*

*Metodología de la Investigación, los procesos de la investigación mixta.* 6a Edición. Año 2007.  
Editorial Mc Graw Hill.

## **Anexo 1. Plan Intervención**

### **Implementar modelo de Gestión humana por competencias en la E.S.E San José de San Sebastián de Mariquita.**

#### **Presentación**

El presente plan de intervención propone la implementación de un modelo de gestión humana por competencias que garantice como herramienta estratégica la articulación de la competitividad de la E.S.E San José de San Sebastián de Mariquita y la satisfacción de necesidades de desarrollo de las personas, con base en las competencias y potencial de sus trabajadores. Gallego, (2009) conceptualiza “la gestión humana desde una perspectiva estratégica ya que esta concepción es la que le da sentido y que permita a la teoría de competencias agregar valor a los procesos de gestión humana en la organización; la teoría de competencia, se constituye por tanto en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo entre otros”.

Spencer y Spencer (1993) consideran que “las competencias están compuestas de características que incluyen motivaciones, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, auto concepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales”.

### **Objetivo general**

✓ Implementar modelo de gestión humana por competencias a través de presente plan de intervención como respuesta a la necesidad evidenciada en relación con la Atracción del Talento Humano y el Clima Laboral en la E.S.E San José de San Sebastián de Mariquita.

### **Objetivos específicos**

✓ Presentar y sensibilizar a la junta directiva dela E.S.E San José de San Sebastián de Mariquita la importancia de la consolidación del área de Gestión Humana, lo cual potencia la relación ser humano –trabajo y su efecto en la calidad del servicio.

✓ Diseñar, implementar y actualizar el proceso de atracción (Análisis ocupacional de cargos y selección de personal) hacia una gestión humana por competencias, que permita la vinculación de personal por meritocracia y la aproximación equilibrada entre el potencial del sujeto y las necesidades del cargo.

✓ Diseñar, implementar y actualizar el proceso de Desarrollo (Evaluación de méritos en el desempeño y capacitación integral) hacia una gestión humana por competencias, que permita el desarrollo de las personas y la calidad del servicio en la E.S.E San José de San Sebastián de Mariquita.

✓ Diseñar, implementar y actualizar el proceso de Retención (Compensación y Bien Ser – Bien estar) hacia una gestión humana por competencias, que fortalezca el vínculo de las personas con la organización y el fomento de condiciones de seguridad y salud en el trabajo.

✓ Implementar acciones de evaluación y seguimiento al modelo de gestión humana por competencias que permita la revisión periódica y la evaluación, además garantizar los ajustes necesarios en la medida que se requieran acorde a las necesidades humanas y/o organizacionales.

### **Atracción y selección de personal**

El proceso de atracción y selección de personal se realiza acorde al procedimiento establecido con base al modelo de gestión humana por competencias, donde prima atraer el personal idóneo, es decir que, el potencial del cargo sea alineado al potencial del sujeto y dichas competencias estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Descripción de cargos:** Consiste en realizar un inventario de los aspectos significativos del cargo, los deberes y responsabilidades:

- Identificación del cargo.
- Propósito del cargo.
- Competencias requeridas.
- Perfil del cargo, plan carrera.

Selección de personal por competencias.

Es importante conocer:

- Origen de la vacante.

- Definición del perfil de la búsqueda.
- Inicio proceso de reclutamiento: (puede ser convocatorias internas o externas)
- Sondeos y entrevistas preliminares.
- Entrevista por competencias. (diseño de entrevista, citación de candidato, desarrollo de la entrevista de profundización, análisis del perfil que continua con el proceso, cierre de candidatos que no continúan con el proceso)
- Evaluación por competencias y aspectos técnicos y/psicométricos. (pruebas proyectivas o cuestionarios)
- Referenciación laboral.
- Análisis del resultado.
- Selección del candidato.

### **Desarrollo**

Son aquellas estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial actual y futuro de los trabajadores; el desarrollo es efectivo cuando el trabajador logra altos niveles de satisfacción laboral, por ello gestionar al capital humano de una empresa ayuda al mejoramiento del clima organizacional, al incremento de la motivación, participación de los empleados y a que haya una mayor productividad.

Es fundamental tener claridad sobre las áreas, procesos y competencias que se deben desarrollar y potencializar en lo trabajadores cuyas políticas deben estar encaminadas al mejoramiento continuo en el desempeño y crecimiento personal del ser humano y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

El desarrollo debe contar con un plan flexible a los cambios, evaluación y los respectivos planes de corrección y mejoramiento.

-Detección de necesidades de formación:

- Evaluación de desempeño.
- Planes de carrera y sucesión.
- Proyecciones organizacionales.
- Intereses- expectativas del personal.

-Diseño y planificación de la formación:

Proveer conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para el desarrollo de las competencias. (Puede ser individual o grupal).

-Definir técnicas e instrumentos de evaluación a utilizar.

### **Plan de Desarrollo actividades:**

Identificar necesidades de capacitación y entrenamiento de los trabajadores teniendo en cuenta perfil del cargo, oportunidades del mercado, nuevas tecnologías, adquisición de conocimientos, evaluación del desempeño, entre otros.

Establecer planes de carrera que muestren espacios de desarrollo ocupacional en los cuales puedan movilizarse los trabajadores.

Evaluación y seguimiento al desarrollo del plan y al mantenimiento de las competencias.

## **Retención y compensación**

La retención o fidelización de talentos debe ser una prioridad para la E.S.E San José de San Sebastián de Mariquita, si se pretende contar con personal idóneo que quiera dar el máximo de sus capacidades para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales, se deben implementar lineamientos para el reconocimiento de las competencias, que permitan atraer, retener, motivar y potenciar el talento humano, de acuerdo con la normatividad vigente y políticas de la organización.

Las actividades por desarrollar en esta fase son:

- Revisión de escala de salarios e incentivos frente al mercado laboral.
- Elaboración o ajuste programas de bienestar y beneficios de acuerdo con políticas de la organización y necesidades de los trabajadores.

Los procesos de atracción, desarrollo y retención y compensación del modelo de gestión humana por competencias promueve la creación de planes estratégicos que reconozcan y partan de la relación ser humano trabajo como componente fundamental que conlleve a la construcción de ventaja competitiva sostenible, por lo cual dichas acciones encaminadas al fortalecimiento en la gestión humana en la organización se establecerán como un proceso de mejoramiento continuo e innovación que reconoce a sus trabajadores como la eje principal.

### Actividades – cronograma y presupuesto

ACTIVIDADES	DURACION	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	RECURSOS
Crear un área específica de Talento Humano.	8 meses	Junta directiva de la E.S.E. E San José de San Sebastián de Mariquita.	80.000.000	Técnicos/ humanos/ materiales.
Sensibilizar a través de talleres dinámicos la implementación del modelo de gestión humana por competencias.	3 meses	Director de Gestión Humana.	1.000.000	Técnicos / humanos.
Recolección y análisis del proceso actual documentado del diseño de cargo y perfil ocupación para su respectiva actualización.	3 meses.	Director de Gestión Humana.	0	Técnicos / humanos.
Analizar plan estratégico actual de la E.S.E. San José de San Sebastián de Mariquita para diseñar, implementar y actualizar perfiles de cargos requeridos.	1 Meses.	Director de Gestión Humana.	30.000.000	Técnicos / humanos.
Diseñar e implementar técnicas e instrumentos para: Reclutamiento, entrevistas y aplicación de pruebas. (proyectivas- psicométricas).	3 Meses	Director de Gestión Humana.	2.000.000	Técnicos / humanos.
Diseñar e implementar técnicas de capacitación y entrenamiento teniendo en cuenta los perfiles del cargo.	5 Meses	Director de Gestión Humana.	2.000.000	Técnicos / humanos.
Diseñar e implementar planes de carrera que promuevan el desarrollo continuo de competencias y habilidades dentro de la organización.	5 Meses	Director de Gestión Humana.	0	Técnicos / humanos.
Implementar programas de bienestar y beneficios de acuerdo con políticas de la organización y necesidades de los trabajadores.	1 mes	Director de Gestión Humana.	0	Técnicos / humanos.
Realizar seguimiento que permita la revisión y evaluación periódica a la propuesta de implementación del modelo de gestión humana por competencias en la E.S.E	Cada trimestre.	Director de Gestión Humana.	0	Técnicos / humanos.
<b>VALOR TOTAL</b>			<b>\$ 115.000.000</b>	