



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

**La gestión del bienestar laboral y social del talento humano en las  
instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia, 2007-2022: una  
revisión documental.**

**Jhennifer Andrea Sánchez Restrepo**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Especialista en Administración en Servicios de Salud**

**Universidad de Antioquia  
Facultad Nacional de Salud Pública**

**“Héctor Abad Gómez”**

**Medellín**

**Colombia**

**2022**

**La gestión del bienestar laboral y social del talento humano en las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia, 2007-2022: una revisión documental.**

**Realizado por:**

**Jhennifer Andrea Sánchez Restrepo**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Administración en Servicios de Salud**

**Asesora:**

**María Elena Peña Restrepo**

**Especialista Gerencia del talento humano.**

**Universidad de Antioquia**

**Facultad Nacional de Salud Pública**

**“Héctor Abad Gómez”**

**Medellín**

**Colombia**

**2022**

## **Agradecimiento**

Mi infinita gratitud a Dios, por la vida, la salud y por darme la oportunidad de cursar y optar por el título de especialización en administración en servicios de salud y por guiar mis pasos en este enriquecedor momento de mi vida. Agradezco a mi familia, en especial a mi madre Patricia Elena Sánchez, por su acompañamiento, apoyo y consejos en este proceso de aprendizaje tan importante para mí.

De igual modo, mi gratitud a los docentes de Posgrado de la Facultad de Salud Pública de la Universidad de Antioquia, mi Alma Mater, por transmitir sus conocimientos en el ámbito académico y desde sus experiencias profesionales y personales.

Un sincero agradecimiento a mi asesora académica María Elena Peña Restrepo, por compartir su conocimiento y sus experiencias, por direccionarme y estar pendiente de mi avance del presente trabajo de grado, también por su calidad humana y paciencia en este proceso académico y personal.

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| Lista de figuras .....   | 6  |
| Resumen .....  | 7  |
| Introducción .....   | 8  |
| 1. Planteamiento del problema .....  | 9  |
| 2. Justificación .....   | 15 |
| 3. Objetivos .....   | 18 |
| 3.1 Objetivo general: .....  | 18 |
| 3.2 Objetivos específicos: .....   | 18 |
| 4. Metodología.....  | 19 |
| 5. Marco Teórico .....   | 22 |
| 5.1 Antecedentes .....   | 22 |
| 5.2 Marco Contextual .....   | 75 |
| 5.2.1 Ubicación geográfica y aspectos sociodemográficos Suramérica .....                 | 75 |
| 5.2.2 Ubicación geográfica y aspectos sociodemográficos de la República de Colombia..... | 77 |
| 5.2.3 Ubicación geográfica y aspectos sociodemográficos de Antioquia.....                | 79 |
| 5.2.4 Ubicación geográfica y aspectos sociodemográficos de Medellín .....                | 80 |
| 5.2.4 Hospital Universitario Alma Máter de Antioquia .....                               | 82 |
| El primer objetivo es:.....  | 83 |
| 5.2.5 Necesidades y expectativas de los grupos de interés .....                          | 84 |
| 5.3 Marco Conceptual .....   | 85 |
| 5.3.1 Bienestar laboral .....  | 85 |
| 5.3.2 Bienestar social.....  | 86 |
| 5.3.3 Talento humano .....   | 87 |
| 5.3.4 Instituciones prestadoras de salud (IPS) .....                                     | 90 |
| 5.3.5 Perspectiva sociológica .....  | 91 |
| 5.3.6 Perspectiva humanista.....   | 92 |
| 5.3.7 Perspectiva estratégica.....   | 92 |
| 5.4 Procesos gestión de talento humano .....   | 94 |
| 5.4.1 Provisión de talento .....   | 94 |
| 5.4.2 Reclutamiento .....  | 94 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.4.3 Selección .....                    | 94  |
| 5.4.4 Organización de las personas ..... | 94  |
| 5.4.5 Desarrollo o mantenimiento .....   | 97  |
| 5.4.6 Evaluación o auditoría .....       | 98  |
| 5.4.7 Eficiencia y eficacia.....         | 102 |
| 5.5 Marco Legal .....                    | 104 |
| 5.5.1 Normas Internacionales .....       | 104 |
| 5.5.2 Normas Nacionales.....             | 108 |
| 6. Discusión.....                        | 122 |
| 7. Conclusiones.....                     | 137 |
| 8. Recomendaciones.....                  | 140 |
| Bibliografía .....                       | 144 |

**Lista de figuras**

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| <b>Figura 1.</b> Mapa América del Sur                         | 76          |
| <b>Figura 2</b> Mapa de Colombia                              | 78          |
| <b>Figura 3.</b> Mapa de Antioquia                            | 79          |
| <b>Figura 4.</b> Mapa de comunas                              | 80          |
| <b>Figura 5.</b> Las tres etapas de la gestión talento humano | 89          |

## Resumen

**Objetivo:** Identificar mediante una revisión documental 2007-2022, el enfoque dado a la gestión del bienestar laboral y social del talento humano, en las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia.

**Método:** la presente monografía, se realizó bajo la técnica de revisión documental; como estrategia cualitativa se usaron fuentes secundarias. La revisión de dichas fuentes orientaron a elaborar un inventario, para la selección de los documentos que se consideraron acordes para el presente tema, para optar al título de posgrado; para dicha selección se planteó un sistema de muestreo que se acogiera al resultado para responder a la pregunta hipótesis, generando el informe esperado, mediante una matriz (cuadro hermenéutico), donde se analizó la totalidad de los documentos encontrados y finalmente se seleccionaron aquellos que cumplieron con los criterios que iluminaron dicha investigación.

**Conclusiones:** Se ha constatado que en la actualidad en el ámbito laboral se han dado cambios que han configurado las relaciones del trabajo y se dan en el marco de la competición, tecnologización y globalización, lo que ha llevado a que dichas relaciones sean más complejas, dándole más importancia a la productividad y el cumplimiento de objetivos, descuidando así los medios y centrándose en los fines, dejando de lado el bienestar de los colaboradores, algo que se ve reflejado en las instituciones de salud, debido a que los actores del sector salud no han comprendido que la prestación del servicio de salud va más allá de ser un negocio y de estar inmerso en una dinámica de mercado perfecto, dado a que es todo lo contrario, porque el objetivo principal es incidir en la promoción y prevención, recuperación y mantenimiento de la salud de la población, garantizándoles el derecho a la salud, por esto no se puede perder de vista quienes hacen posible la realización de este objetivo que es el personal salud, por tal motivo, se debe cambiar la concepción del área del talento humano como algo netamente operativo y considerarlo como uno de los ejes estratégicos que transversaliza todos los procesos de las instituciones y trabajar para que se cumpla el objetivo principal de este que es proveer bienestar laboral y social al talento humano.

**Palabras claves:** Talento humano, Gestión del talento humano, bienestar social, bienestar laboral, instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS), riesgos psicosociales, contrato laboral, clima organizacional, cultura organizacional.

## Introducción

La gestión del talento humano parte del concepto de que los seres humanos son talentos y no recursos de los que se pueden disponer a discreción. Son seres con posibilidades de desarrollo e infinito aporte; seres insertos en una cultura organizacional de la cual forman parte y en ella se dimensionan: la filosofía, los valores, las pautas de acción y relación organizacional; es por ello que lo anterior configura un aspecto relevante de la vida laboral y social. (1)

Es importante destacar que a la organización le corresponde ser capaz de proporcionar más y mejores condiciones para el propio desarrollo del talento humano, por tal razón le compete brindarle óptimas condiciones laborales; en este sentido, la entidad debe garantizar que los espacios y los ambientes de trabajo sean excelentes pues ello permitirá, de un lado, plena satisfacción del trabajador en su medio laboral y, de otro, óptimas posibilidades de calidad organizacional; por ende, la relación que debe establecer la empresa entre el talento humano y la entidad, debe ser de mutua responsabilidad y compromiso para lograr la proyección de las dos partes. (1)

El ambiente laboral ha tomado gran importancia ya que es un espacio en el cual sus integrantes deben pasar la mayor parte de su día, por lo tanto, las organizaciones deben analizar y crear estrategias que hagan más ameno y sano el ámbito laboral.(2)

Por ello, los procesos de gestión del talento humano representan diversas formas de impactar en las condiciones laborales, llevando a que el ambiente laboral sea más propicio para el desarrollo de las funciones articuladas a la satisfacción laboral y el control de los factores de riesgos psicosociales, entendidos como aquellos determinantes que incrementan las probabilidades de sufrir una lesión o enfermedad; esto nos lleva a evidenciar el rol relevante del talento humano como un recurso de alto valor en los ambientes organizacionales y en el caso de las instituciones de servicios de salud, son los responsables de velar por el estado de salud de los usuarios y para ello, se debe realizar procesos coordinados, encaminados a favorecer el bienestar y la seguridad de los pacientes. (3)

Lo anterior conlleva a realizar el presente estudio de revisión documental, el cual aborda inicialmente, el cómo se entiende la gestión humana en Colombia, también se buscará describir los riesgos psicosociales a los que está expuesto el talento humano en las instituciones prestadoras de servicios de salud, además se conocerá los efectos de las condiciones estructurales de los puestos de trabajo, el tipo de contratación con el desempeño y bienestar laboral del talento humano en salud de Colombia.



## 1. Planteamiento del problema

En Colombia, desde los años setenta se vio la necesidad de empezar a generar un bienestar laboral, valorando los aspectos positivos y negativos; algunos de los aspectos que disminuyen el bienestar laboral son la sobrecarga laboral, la falta de seguridad, la inestabilidad y el riesgo psicosocial causado por estrés. Ésta última ha venido en aumento, se demuestra en las encuestas y en los estudios realizados en las últimas décadas, siendo motivo de alto calibre a la hora de hablar e intervenir el bienestar laboral. Allí se identifican algunos problemas que se pueden observar a diario en el ámbito laboral, uno de ellos es la falta de comunicación entre los miembros de las organizaciones, presentando discordias o malos entendidos. (2)

Lo descrito anteriormente, lleva a citar a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la cual, manifiesta que los riesgos psicosociales son un problema que se va generando a través de distintos factores inmersos en el ámbito laboral definiéndolos como "interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera este", lo cual, termina influyendo en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo.(4)

Es importante evidenciar que el talento humano constituye un recurso esencial en las instituciones de salud, por ello su adecuada gestión es crucial para el óptimo desempeño y el logro de las metas de dichas instituciones y del sistema de salud en su conjunto. (5)

La Reunión Panamericana de Ministros de Salud, realizada en Toronto, Canadá en el 2005, se centró en los recursos humanos en salud. Allí se aprobó la iniciativa titulada "Llamado a la acción de Toronto para una década de recursos humanos en salud", en la cual se establece: "los recursos humanos son la base del sistema de salud. La contribución de los trabajadores de la salud es un factor esencial de la mejoría de la calidad de vida; ellos son protagonistas de su desarrollo". (5)

La OMS define el talento humano en salud como "Todos los trabajadores remunerados empleados en organizaciones o instituciones cuya principal finalidad es mejorar la salud y todos aquellos cuyas actividades individuales persiguen mayormente ese mismo objetivo pero que trabajan para otro tipo de organizaciones". (5)

En Colombia, la Ley 1164 del 2007 define el talento humano en salud como "todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de los habitantes del territorio nacional, dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud" (6).

Por lo anteriormente citado, se puede reconocer la relevancia que tiene el papel del talento humano en el logro de los objetivos de las instituciones y organizaciones de salud, por esto su gestión tiene importancia en la teoría y práctica administrativa, la

cual incluye cinco procesos básicos: **a) integración:** mercado de recursos humanos, reclutamiento y selección; **b) organización:** diseño, descripción y análisis de puestos de trabajo y evaluación de desempeño; **c) retención:** remuneración y retribuciones, prestaciones y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones sindicales; **d) desarrollo:** capacitación y desarrollo organizacional; **e) evaluación:** sistemas de información, controles, constancia, productividad y equilibrio social. Estos procesos están interconectados, cualquier cambio en uno de ellos afecta a los demás, y se relacionan con factores internos de la organización, ambientales y tecnológicos, entre otros. (5)

La Organización Panamericana de la Salud (OPS) entiende la gestión de recursos humanos como "el conjunto de procesos y actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a los trabajadores de las organizaciones de salud para alcanzar los objetivos sanitarios establecidos. Se precisan métodos e instrumentos para conseguir, conservar y desarrollar los recursos humanos en salud que se reconocen como el valor más importante de toda organización de salud" (5).

Una problemática que se viene presentando en el mundo, en especial en América Latina, es la intermediación laboral, que se puede definir según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como la subcontratación de actividades o servicios, involucrando la vinculación indirecta de una persona física o jurídica. Además, se entiende como la transferencia por parte de una intermediadora de procesos complementarios, que no forman parte de las actividades misionales de la empresa contratante (7).

Para la legislación colombiana, de acuerdo con el Consejo de Estado, debe llamarse intermediación laboral y se entiende como el envío de trabajadores en misión, para colaborar temporalmente en el desarrollo de actividades misionales permanentes o poner en contacto los oferentes de trabajo con los demandantes de empleo.(7)

El fenómeno de la tercerización en el sector salud comenzó en 1999, cuando el gobierno colombiano, para justificar la firma de un convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), expresó que los trabajadores de la salud ganaban mucho dinero, más por prestaciones extralegales que por las legales. Y a partir de allí se inició la tercerización de los servicios en el sector a través de cooperativas de trabajo asociado, empresas temporales de servicios y los contratos sindicales, formas de contratación que dejan a los trabajadores sin sus prestaciones extralegales. (8)

En el año 2000 ocurrió la primera gran reestructuración del sector salud, relacionada con el convenio firmado con el BID. Se suprimieron 80 mil cargos a nivel nacional y se liquidaron hospitales.(8)

La intermediación laboral en Colombia es permitida desde la creación de la Ley 50 de 1990, cuando entraron a regir en Colombia las cooperativas de trabajo asociado, asociaciones, corporaciones o fundaciones. El Estado, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de las instituciones ha permitido que se lleve a cabo dicho proceso. (9)

En la Política Nacional del Talento Humano en Salud de Colombia, se precisan las connotaciones negativas que tiene usar en exceso la contratación a través de terceros, cooperativas o contratos de prestación de servicios. (9)

Esta situación puede generar, en algunos casos, afectaciones al clima organizacional por temas de competencia, por desigualdades salariales, o condiciones con el contratante, ocasionando la falta de sentido de pertenencia a un equipo o a la institución, baja productividad, incumplimiento de los objetivos, y actitudes negativas directamente relacionadas durante la prestación del servicio. La ausencia de una cultura organizacional y la falta de compromiso de muchos empleados contratados por intermediación se pueden manifestar en la atención con poca calidad y a su vez afectar la economía e imagen de la institución, reflejado en pérdidas de recursos, disminución de usuarios, demandas, entre otros.(9)

En el sector salud, se considera que la prestación del servicio es de vital importancia por tratarse de una actividad vinculada con el mismo derecho a la vida y a la salud. Por lo anterior, resulta evidente la necesidad de una altísima eficiencia en los procedimientos relativos a la prestación de estos servicios. Por ello todas las instituciones de salud tienen la obligación de garantizar la calidad y eficiencia de estos. (10)

Ahora bien, para el logro de dichos objetivos en las instituciones de salud, estas deben dirigir la mirada, a la gestión de su talento humano, garantizando así las condiciones adecuadas para generar el bienestar laboral y social, en este sentido, se ha evidenciado, que las organizaciones exitosas, son aquellas que entienden que la consecución de sus objetivos de negocio depende del trabajo de sus empleados, es por esto que, si invierten en su bienestar emocional, laboral y social, además que generen entornos saludables de trabajo, aumentarán su productividad y los objetivos se alcanzarán de manera exponencial. Para ello, es importante el cuidado y las atenciones memorables en momentos significativos de la vida del colaborador, para conseguir retenerlo y fidelizarlo, como lo propone Pardo y Porras. (11)

De igual modo, como afirman Contreras, Espinoza, Hernández y Acosta, la calidad de vida laboral o el bienestar laboral en el personal de salud no ha sido suficientemente estudiada debido quizás al enfoque casi exclusivo en los pacientes. Eso deja de lado el bienestar del personal, lo que podría afectar el correcto desempeño de las organizaciones y, por ende, los resultados en salud.(12)

Lo anterior, conlleva a evidenciar la relevancia que tiene la gestión del talento humano, debido a que, parte del concepto de que los seres humanos son talentos y no recursos de los que se pueden disponer a discreción. Son seres con posibilidades de desarrollo e infinito aporte; seres insertos en una cultura organizacional de la cual forman parte y en ella se dimensionan: la filosofía, los valores, las pautas de acción y relación organizacional; es por ello, que lo anterior configura un aspecto relevante de la vida laboral y social.

El bienestar social es el conjunto de factores que brindan calidad de vida y están dirigidos a buscar la satisfacción de las necesidades básicas de las personas que conforman una organización de salud. Se manifiesta en la retribución económica y todo lo que de ella se desprende; así mismo, este primer aspecto tiene que ver con la satisfacción de las necesidades básicas a nivel de la protección social, tales como; educación, salud, alimentación, seguridad social, vivienda; es decir, la garantía del desarrollo humano.

Dicho bienestar es un soporte de la dinámica de las instituciones, dado que su tarea es ayudar a crear un buen clima organizacional que permita conseguir calidad de vida. Ello se logra con el abordaje de las condiciones existentes en ese medio y la identificación de sus necesidades socio-laborales.(1)

Hablando del aspecto de bienestar laboral, hay que tener en cuenta, que el ambiente laboral ha tomado gran importancia ya que es un espacio en el cual sus integrantes deben pasar la mayor parte de su día y esto conlleva a que haya que analizar y crear estrategias que hagan más ameno y sano el ámbito laboral. Si hablamos de desempeño en el ambiente laboral se constituye en una balanza entre la seguridad de la organización y el bienestar del trabajador, ya que el uno depende del otro. Un ambiente sano y seguro permite que haya salud mental, seguridad laboral y con ello se garantiza la productividad y la calidad de vida de los empleados. (2)

Deloitte menciona que dentro de los centros de salud el trabajador no es un empleado común si no un aliado, por ello dan el cuidado permanente a sus colaboradores, detalla también que las compañías multinacionales dedicadas al sector salud proveen su presupuesto del 20% que son direccionados a bienestar de sus colaboradores, convirtiéndolos en incentivos, relajación y reuniones donde opinan sobre el avance de sus labores, además de mantenerlos en constante aprendizaje. Afirma que los factores que mantienen la sostenibilidad del talento humano en estas empresas son constante aprendizaje, una autonomía laboral, confianza en el centro de trabajo y compromiso en las labores. (13)

Adicional a esta idea Becker sostiene que tanto empresas comerciales como las del sector salud decidieron optar por cuidar mejor a su personal y ejecutar líneas de aprendizaje y constante capacitación, además de desarrollar sus habilidades y comprender sus objetivos personales y en la institución, aumentaron su utilidad en diferencia a periodos anteriores a un 35% adicional, además que sus metas fueron alcanzadas en un 85%. Mientras que las empresas que dejaron de darle importancia a esta gestión tuvieron resultados negativos, como las pérdidas de clientes y decaimiento de ingresos, esto debido a que el 50% del volumen de trabajo es realizado por los empleados. Así también menciona que dentro del sector salud el análisis comprende a un 90% de la ejecución del trabajo realizado por el personal, además de que estas compañías de salud están obligadas a mantener a su personal en capacitación constante. (13)

Dentro del sector salud tenemos a diferentes profesionales y ocupaciones los cuales tienen el fin de tratar y mejorar la salud de la población. Inga conceptualiza la importancia del cuidado del personal de este sector como lo indispensable para la vida, señala que desde el año 2015 a nivel mundial con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, se reconocieron a los profesionales del sector salud como un componente fundamental que garantiza la atención de calidad de la población. Esto ha llevado a que todos los centros de salud tengan prevista su inversión en reclutamiento, contratación, perfeccionamiento, capacitación y distribución del personal sanitario, plasmandose como los principales factores que determinan una buena gestión del talento humano con miras sostenibles. (13)

Montoya señala que en países como China, Japón, Corea del sur, Dinamarca y Australia la medicina es bastante avanzada, y las compañías del sector salud, tienen un presupuesto netamente solventado por el gobierno, señala que de este presupuesto el 52% está destinado a capacitación y cuidado del personal, pero además está destinado al sistema de distracción de sus trabajadores, la tendencia de estos países es que esta dispuestos a dar lo necesario con tal de tener buenos resultados en medicina, el trato hacia el personal médico y administrativo de las clínicas y entidades afines del sector salud es especial. Aporta que los demás países deberían tomar el ejemplo de ellos, puesto que el personal es muy importante, continúa diciendo que la potencia y conocimiento además de la efectividad que se da en el sector salud es en parte el reflejo del respaldo que siente el trabajador por parte de su gobierno. (13)

En América latina la gestión que se ha dado por el talento humano dentro del sector salud ha resultado más compleja debido a los constantes cambios en el contexto socioeconómico, que requieren un alto grado de flexibilidad organizacional y visión estratégica a largo plazo.(13)

Rojas & Vilchez señalan en su investigación referida a la gestión del talento humano y como esta tiene relación con el desempeño laboral en un puesto de salud denominado Sagrado Corazón de Jesús, en la ciudad de Lima. Se planteó como objetivo determinar qué relación tenían ambas variables y a la vez como era el comportamiento y el grado de influencia, donde llegó a concluir que estadísticamente existe una relación y su grado de influencia es significativa, aportando que al gestionar de manera eficaz al talento humano no solo se asegura un aporte saludable para el cumplimiento de metas, si no también se asegura una estabilidad en su desempeño trayendo beneficios para las empresas del sector salud. (14)

Del Cisne, en su investigación buscaba determinar el comportamiento de la gestión del talento humano dentro del Hospital IESS de la Ciudad del Milagro, Colombia al respecto de ello analizó una investigación correlacional buscando relacionarla con riesgos laborales, al concluir determinó que existe un grado alto de relacionamiento entre estas dos variables, enfatizando que el cuidado al personal debe ser muy

fuerte, puesto que determinan el éxito o el fracaso y más en el sector salud, puesto que es un nivel más complejo de responsabilidad.(15)

Lo anterior evidencia que junto con los problemas universales que afectan la planeación del personal de salud, en Colombia se añade el hecho de que ninguna entidad ha asumido como propia la preocupación sobre el tema del personal de la salud. La ausencia del tema de los recursos humanos en la ley 100 es una evidencia de ello. (16)

Por todo esto, es necesario entender el bienestar como necesidad fundamental para el ser humano, por lo tanto, el bienestar solo se puede dar atenuando las situaciones que adolecen al ser humano en el cumplimiento de su labor, incentivando las emociones positivas en el trabajo para ayudar a reducir o eliminar problemas de índole personal y grupal por medio de una mejor actitud. (2)

Por ello, parte integral y fundamental de la gestión del talento humano es brindar verdaderas condiciones de bienestar social y laboral, de tal forma que posibilite a los individuos que conforman la organización, un desarrollo individual y social; éste se entiende como un proceso de construcción constante y participativa que busca gestar, mantener y mejorar la calidad de vida laboral de las personas que están vinculadas a la institución, sus familias y el entorno social.(1)

El problema aquí expuesto, evidencia que en las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia, no se ha dado la importancia que merece la gestión del talento humano desde el enfoque de bienestar laboral y social de estos, por lo anterior, se plantea la necesidad de conocer y comprender con mayor detalle mediante una revisión documental a lo largo de 15 años, sobre este tema de interés en las instituciones prestadoras de servicios de salud lo cual se busca lograr a través de esta monografía, por todo esto, se enuncia la siguiente pregunta: **¿Cómo se gestiona el bienestar laboral y social del talento humano en las instituciones prestadoras servicios de salud en Colombia?**.

## 2. Justificación

En la política nacional de talento humano en salud en Colombia establecida en el 2018, se define que los recursos humanos son el fundamento de los sistemas de salud cualquiera sea su modelo de organización (9). Por ello es de anotar, que el talento humano es de vital importancia y es considerado como el principal activo de toda organización, porque a través de su aporte, iniciativa, creatividad, motivación y compromiso, se pueden alcanzar los objetivos y metas propuestas en una entidad (17). Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, se busca con esta monografía en el sector salud que las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia conozcan y evidencien la importancia de procurar el bienestar laboral y social en su talento humano ya que con esto se mejorará la calidad de vida de estos y por ende se prestará una atención de salud a los pacientes con calidad y oportunidad.

Por lo anterior es de vital importancia establecer que, el bienestar laboral, social y la salud mental del talento humano, son aspectos que han estado ligados (9). Para su fortalecimiento, se deben generar estrategias dirigidas a mejorar las condiciones de trabajo (entornos seguros y saludables), a promover la participación y a fomentar el desarrollo individual, buscando un equilibrio entre las necesidades de la empresa y las de sus trabajadores (17). La implementación de diversas herramientas como el salario emocional o programas de apoyo al empleado, según Rodríguez, N.(18) y el observatorio de recursos humanos (19), se realizan con el fin de aumentar la efectividad del colaborador, acrecentando su satisfacción y mejorando el desempeño, la salud mental y física.

Este tipo de incentivos no solo genera beneficios para los colaboradores, sino también para la organización en general, como reducción del absentismo laboral y de las bajas de origen psicosomático, mejora de las relaciones y del ambiente de trabajo, disminución de la rotación del personal, aumento del rendimiento, disminución del riesgo de accidentes de trabajo, mejora a la atención al usuario, entre otros. (18)

La Organización Mundial de la Salud, considera que para garantizar un entorno de trabajo saludable es indispensable desarrollar procesos de mejora continua que promuevan la seguridad, la salud y el bienestar del trabajador. De esta manera, los empleadores deben generar propuestas para el fortalecimiento integral de los colaboradores (que son el principal activo de las organizaciones), buscando fomentar el equilibrio entre la vida personal y laboral del empleado, logrando así un aumento en la productividad y manteniendo el bienestar laboral y por ende el social de estos.(20).

La resolución a la pregunta planteada en esta monografía será un insumo muy importante para cambiar la perspectiva de los múltiples actores, pertenecientes a los sectores como son: el académico, institucional y social, en cuanto, a la

importancia que tiene el bienestar del personal salud para que estos obtengan mejores condiciones de vida en todos los ámbitos y por ende esto se vea reflejado en su quehacer diario.

En el sector académico se pretende generar conocimiento frente al tema de la gestión del talento humano desde el enfoque de bienestar laboral y social en las instituciones de salud y se busca a su vez que ello, impacte en el mejoramiento del ambiente laboral, dando lugar a un ambiente sano y seguro, donde se permita que haya salud mental, seguridad laboral, garantizando así la productividad y la calidad de vida del talento humano. Ésta es una monografía práctica que podrá ser consultada, en contextos académicos y será asequible para personas e instituciones interesadas en dicho tema.

Para la sociedad, se producirá un aporte importante, ya que se contribuirá a determinar las estrategias de gestión de los riesgos psicosociales del talento humano, además se dará a conocer el efecto que existe entre las condiciones de los puestos de trabajo, tipo de contratación, desempeño laboral y el impacto que pueda generar para el personal de salud en el ámbito profesional, social y de sus familias.

Como estudiante de la especialización de administración de servicios de salud, se pretende visibilizar la importancia del talento humano en las instituciones prestadoras de salud, por ello se evidenciará cómo se gestiona el bienestar social y laboral de estos y cómo impacta en diversos ámbitos de la vida, además determinar su incidencia en el desempeño adecuado de sus funciones para así lograr una atención en salud con oportunidad y calidad, generando en los profesionales satisfacción desde su rol y permitiéndoles fortalecer el sentido de pertenencia por la institución.

El impacto que se pretende generar con este trabajo de grado, es que los entes, actores y sectores involucrados en las políticas públicas en salud, aseguramiento, instituciones de prestación de salud y sociedad en general, comprendan y den la importancia que tiene el bienestar laboral y social del talento humano, entendiendo esto como el deber que tenemos todos los actores en propiciar condiciones dignas en el lugar de trabajo, dar relevancia a las percepciones y comportamientos de los individuos para así poder mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral en las instituciones, además de disponer de un soporte profesional para los colaboradores que les permita desarrollar capacidades para enfrentar adversidades, esto mejora en gran medida no solo los niveles de competencia en la entidad, sino también el rendimiento individual y grupal del personal. (21)

Hay que reconocer que actualmente se considera al trabajador como el principal activo de las organizaciones, por ello, estas deberían establecer políticas tendientes a incentivarlo, capacitarlo, impulsar su desarrollo profesional y personal, contratación y remuneración adecuada y todas aquellas estrategias que estén



direccionadas a favorecer una mayor satisfacción del empleado y por ende, la permanencia de este.(22), generando así que se presten servicios de salud con calidad y oportunidad.

La finalidad de este trabajo es concientizar a las instituciones de salud para que fomenten una adecuada cultura organizacional, ya que un apropiado ambiente laboral propiciará el aumento en iniciativas de proyectos, solución de problemas, mejoramiento de la comunicación interna, aumento de la competitividad en vía hacia una dirección más dinámica, garantizando el cumplimiento de las metas institucionales y elevando la productividad laboral. Jaramillo et al. (23)

Un buen ambiente de trabajo hace que el personal se sienta satisfecho, entendiendo la satisfacción con la labor desempeñada como un elemento que influye en la calidad de los servicios que oferta una institución, en la medida que su abordaje permite la identificación de problemas u oportunidades en el interior de la organización, lo cual mejora la ventaja competitiva como factor vinculante a la gestión del conocimiento (24). La satisfacción laboral se ve impactada por factores como la infraestructura, la comunicación, el ambiente de trabajo, el salario, el cargo que se desempeña, entre otros.

Molina, destacan como factor motivante las buenas relaciones entre compañeros, las cuales aumentan el grado de satisfacción con el trabajo y protegen del desgaste profesional. Un trabajador insatisfecho genera un ambiente negativo entre sus compañeros y su entorno; además, es más propicio a las ausencias laborales, a los despidos, a renuncias voluntarias, a una posición agresiva e inconforme, a la insatisfacción y la disminución de la productividad en el proceso de atención.(25)

Por ello, las instituciones tienen la responsabilidad social de crear condiciones favorables para el desarrollo de potencialidades de sus trabajadores, en un contexto de equidad, de oportunidades para la construcción de un proyecto de vida y, a través de este, el desarrollo de la institución.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general:**

- Identificar mediante una revisión documental 2007-2022, el enfoque dado a la gestión del bienestar laboral y social del talento humano, en las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia.

#### **3.2 Objetivos específicos:**

- Describir las perspectivas de la gestión del talento humano en Colombia, tomando como referencia: la sociológica, humanista y estratégica.
- Describir los conceptos (procesos) claves que componen la gestión del talento humano y cómo esto incide en su bienestar integral en las instituciones de salud.
- Identificar la gestión de los riesgos psicosociales del talento humano en las instituciones prestadoras de servicios de salud.
- Exponer el efecto de las condiciones estructurales de los puestos de trabajo, tipo de contratación con el desempeño y bienestar laboral del talento humano en salud de Colombia.
- Resaltar la importancia de la capacitación y formación constante del talento humano en las instituciones de salud, no solo en harás de productividad sino en el componente del conocimiento, logrando así crecimiento y satisfacción personal y bienestar laboral.
- Generar recomendaciones a las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia, que contribuyan al mejoramiento de la gestión del bienestar laboral y social del talento humano.

#### 4. Metodología

Esta monografía se realizó bajo la técnica de revisión documental; como estrategia cualitativa se usaron fuentes secundarias. La revisión de dichas fuentes orientaron a elaborar un inventario, para la selección de los documentos que se consideraron acordes para el presente tema, para optar al título de posgrado; para dicha selección se planteó un sistema de muestreo que se acogiera al resultado para responder a la pregunta hipótesis, generando el informe esperado, mediante una matriz (cuadro hermenéutico), donde se analizó la totalidad de los documentos encontrados y finalmente se seleccionaron aquellos que cumplieron con los criterios que iluminaron dicha investigación.

Para la búsqueda de las publicaciones relacionadas con esta investigación se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

- **Campo de revisión:** Gestión humana.
- **Idioma:** Español.
- **Periodo:** 2007-2022.

Para el marco conceptual y contextual, se realizó la búsqueda en el periodo que comprende 2007 a 2022, esto debido a que a partir del 2018 se publicó la política nacional de talento humano en salud, en el marco de la normatividad se observa un hallazgo insuficiente de la documentación publicada en el tema del talento humano, para lograr obtener un rango más amplio que nos conduzca a dar suficiente ilustración como punto de partida e identificación para la respuesta de la pregunta objeto de estudio.

- **Lugar de publicación:** Colombia.
- **Fuentes secundarias:** publicaciones, artículos, revistas de investigación, libros, tesis, trabajos de grados internacionales, nacionales y regionales.

Se excluyeron los artículos que no abordaron las categorías de análisis y de interés de este estudio, las cuales fueron señaladas en el marco teórico.

##### **Obtención de artículos y selección de bases de datos:**

- Se realizó la búsqueda de artículos en las bases de datos de literatura científica indexada de las ciencias de la salud y administración, nacionales en la biblioteca y repositorio institucional Universidad de Antioquia (U de A).

- Se utilizaron los tesauros y dando uso a Mesh y Desc empezando la búsqueda desde lo general a lo específico, con operadores lógicos de intersección AND y de unión OR.
  
- Se emplearon múltiples buscadores como: Google académico, Science Direct Taylor, Scielo, Redalyc.org, Dialnet y como gestor bibliográfico se usará Mendeley gestor de referencias bibliográficas, utilizando los términos de búsqueda: Gestión humana, instituciones de salud, clima organizacional, talento humano, bienestar laboral, bienestar social.
  
- La consulta de las anteriores bases de datos se realizó a partir del mes de julio hasta el mes de octubre de 2022.
  
- Se realizó una matriz en excel que consolidó 70 bibliografías para analizar la pertinencia de cada una de ellas, como resultado del filtro realizado se obtuvieron 32 documentos que aplicaron como teorías y conceptos de ilustración para lograr los objetivos planteados en la presente monografía.

Las variables definidas en el cuadro hermenéutico o estado del arte, para el desarrollo del análisis, fueron las siguientes:

- Título
- Nacionalidad
- Año
- Búsqueda y selección del autor
- Idea central- concepto autor
- Horizonte del presente análisis

#### **Método de análisis de los documentos encontrados:**

- a) Perspectivas de gestión del talento humano en Colombia: De los documentos seleccionados que contiene dicho tema se extraerá y sintetiza como dichas perspectivas inciden en el área de gestión humana y en sus prácticas, para el logro de los objetivos de la institución y del bienestar integral del talento humano, visto como un activo de valor.

- b) Riesgos psicosociales del talento humano: se consideraron como los factores de riesgo psicosocial los que conducen al estrés laboral, problemas de salud, seguridad laboral, el clima y/o cultura organizacional, las funciones laborales y las relaciones interpersonales, con ello ya definido se seleccionaron la literatura de dicha temática y se detectaron los factores positivos y estrategias que se realizan desde la gestión humana para su respectiva intervención.
  
- c) Condiciones estructurales de los puestos de trabajo, tipo de contratación y bienestar laboral del talento humano: en los documentos que se seleccionaron se eligieron las siguientes temáticas: tipos de contratación que aplican para el talento humano en las IPS, medición del desempeño (ausentismo laboral y desmotivación), bienestar laboral (satisfacción laboral a nivel profesional, social, prestacional), las cuales se relacionaron con el fin de evidenciar el efecto entre ellas y cómo inciden en el bienestar integral del talento humano.
  
- d) Generar recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión del bienestar laboral y social del talento humano: a medida que se realizó el análisis de cada una de las temáticas anteriormente expuestas, se generó un compendio que permitió generar las recomendaciones de acuerdo con este tema.

## 5. Marco Teórico

### 5.1 Antecedentes

| ESTADO DEL ARTE   |   |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE         |  |   |
|---|---|------|--|--|---|
| TÍTULO  | NACIONALIDAD                                  | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR  | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
| Efectos del Liderazgo y del Clima Organizacional Sobre el Riesgo Psicosocial, como Criterio de Responsabilidad Social, en Empresas Colombianas del Sector Salud | Realizado en Colombia- Publicado en Argentina | 2010 | Francoise Contreras, David Barbosa, Fernando Juárez y Ana Fernanda Uribe | El objetivo de esta investigación fue observar si ciertas variables relacionadas con el estilo de liderazgo, clima organizacional y variables sociodemográficas, ejercen influencia sobre la percepción de riesgo psicosocial de los trabajadores del sector salud, este último, tomado como criterio de responsabilidad social empresarial. | Este artículo plantea que en la actualidad las organizaciones deben asumir una visión amplia e integradora de responsabilidad social empresarial en sus colaboradores, lo cual debe permear a todos los procesos organizacionales y estilos de liderazgo, para así lograr claridad en los objetivos, en la gestión y toma de decisiones, la comunicación y el clima organizacional, todo ello con el fin de favorecer la satisfacción y bienestar de los colaboradores. En este estudio por medio de cuestionario, escala y test, los cuales fueron, aplicados a 338 colaboradores de EPS de cuatro ciudades del país: Bogotá, Cali, Bucaramanga y Barranquilla, donde se encontró que la percepción que tienen sobre estilo de liderazgo no está bien definida y está más centrado en el tipo de líder no deseable y no compatible para proveer bienestar, |

| ESTADO DEL ARTE   |              |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |   |   |
|---|--------------|------|--|---|---|
| TÍTULO  | NACIONALIDAD | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|   |              |      |  |   | según la literatura, para los participantes el hecho de tener un líder que tenga claro el rol y genere cierta seguridad no afecta ni representa riesgo psicosocial, por ello invitan a replantearse y estudiar más la percepción según la cultura de lo que significa un líder, porque este debe ser promotor de responsabilidad social empresarial y de transformación social positiva, en cuanto al clima organizacional los resultados fueron coherentes con estudios previos revisados, indicando que la recompensa y el confort físico, se relaciona con menor riesgo psicosocial, por esto a modo de conclusión los aspectos relacionados en este artículo deben ser pilares en la dirección de las organizaciones para así incrementar la responsabilidad con el bienestar y calidad de vida que perciben los colaboradores. |
| Desafíos en la formación del talento humano para atención primaria de salud en América Latina | Costa rica   | 2015 | Alexandra Giraldo Osorio, Consuelo Vélez Álvarez                 | Uno de los desafíos clave que presentan los sistemas de salud de Latinoamérica es el de dotarlos con talento humano en número suficiente y adecuadamente capacitado. Se requieren profesionales motivados frente al trabajo comunitario y la medicina familiar con orientación en atención primaria de salud, | Uno de los desafíos que se presenta en la actualidad en Latinoamérica, es la estrategia de formación de las diferentes universidades públicas y privadas, además de las instituciones gubernamentales e instituciones de salud, es la falta de programas de formación del talento humano en la atención primaria en salud (APS); La OMS es una estrategia que debe ser retomada e implementada en los países  |

| ESTADO DEL ARTE   |              |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |   |   |
|---|--------------|------|--|---|---|
| TÍTULO  | NACIONALIDAD | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|   |              |      |  | involucrados en los equipos durante las prácticas formativas; que realicen actividades que trasciendan a través de la atención integral de los pacientes y formados para aplicar la atención primaria con el enfoque de los determinantes sociales de la salud con el fin de alcanzar las metas del desarrollo del milenio y la cobertura universal en salud. | de Latinoamérica, para lograr un colectivo con mejores condiciones y calidad de vida. Esto permite, que el personal de salud sea un actor determinante para proveer no solo servicios curativos, sino educación y prevención en la salud, estrategia que urge ser llevada a cabo, bajo los lineamientos claros y certeros de las entidades gubernamentales y territoriales, realizando especial énfasis en la auditoría e interventoría de las acciones ejecutadas por las instituciones de salud en la estrategia de APS. De acuerdo a lo anterior, será la oportunidad para que el talento humano de las instituciones prestadoras de servicios de salud, potencien sus capacidades y competencias, logrando así el crecimiento personal y por consiguiente el bienestar social y laboral de los colaboradores y por ende, la satisfacción de los usuarios y la población en general. |
| Competencias del talento humano en las instituciones de salud. Una reflexión teórica. | Venezuela    | 2017 | Ana Teresa Prieto, Calixto Hernández y Claudia Hernández.        | En este artículo, se pretende proponer un plan estratégico que permita el desarrollo de factores competitivos en las instituciones de salud del sector privado del municipio Cabimas; es por ello que, en este artículo, se caracterizan desde un   | En la actualidad, las organizaciones, deben evidenciar la necesidad de establecer cambios estructurales en los elementos de la gestión del talento humano y aún más en las instituciones de salud, ya que son organizaciones humanizadas las cuales deben disponer y organizar sus talentos para trabajar   |



| ESTADO DEL ARTE   |              |             | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE                         |   |   |
|---|--------------|-------------|--|---|---|
| TÍTULO  | NACIONALIDAD | AÑO         | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR  | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|   |              |             |  | <p>enfoque teórico las competencias del talento humano que debería poseer el mismo en dichas instituciones. El estudio se realizó bajo la metodología de tipo bibliográfico puro. A manera de reflexión, es necesario implementar cambios estructurales en los elementos de gestión del talento humano, como son el desarrollo de competencias orientadas hacia la disposición y la habilidad para trabajar en equipo, el aprendizaje continuo y una amplia orientación al usuario, de modo que el sistema funcione en torno a la creación de beneficios para el usuario.</p> | <p>coordinadamente y en equipo, esto se logra brindándole a estos la capacidad de detectar sus competencias, ya sean de logro y acción, de ayuda y servicio, de influencia, gerenciales, cognitivas, de eficacia personal, además del desarrollo de estas, orientadas no solo a la prestación del servicio de salud con calidad y eficiencia, sino también para potenciar el aprendizaje continuo y generar satisfacción y promoción profesional y personal en la institución, pues esto hace parte del bienestar laboral y social del individuo.</p> |
| <p>Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano</p> | <p>Cuba</p>  | <p>2017</p> | <p>Pedro López Puig, Zoe Díaz Bernal, Alina María Segredo Pérez, Yagén Pomares Pérez</p> | <p>La gestión del talento, actividad particular dentro de los procesos de gestión integral del capital humano, es poco estudiado en los servicios de salud cubanos, por ello en este artículo se busca, evaluar la gestión del talento humano en un área hospitalaria, mediante la Investigación evaluativa realizada en enero de 2015 en</p>   | <p>En este artículo de la Revista Cubana de Salud Pública, se resalta la importancia del talento humano en las instituciones de salud, además busca determinar la percepción que tiene el talento humano sobre la gestión que se lleva a cabo dentro del sector salud, mediante un estudio investigativo con la aplicación de un cuestionario, el cual se aplicó a 32 trabajadores del complejo hospitalario Gustavo Aldereguía Lima - Centro</p>   |

| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |   |   |
|-----------------|--------------|-----|--|---|---|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|                 |              |     |  | <p>el Centro Especializado Ambulatorio de Cienfuegos. La muestra quedó integrada por 32 trabajadores y a estos se les aplicó un cuestionario ad hoc validado por expertos donde se exploraron 68 ítems vinculados a: evaluación del desempeño, motivadores para el anclaje laboral, predictores de práctica exitosa, cultura organizacional y estilo de liderazgo. Se emitieron juicios de valor según las respuestas a partir de una escala prefijada, los resultados que arrojó dicho cuestionario, predominaron juicios de valor positivos alrededor de la gestión del talento. Existían reservas de mejora para la evaluación de la gestión del conocimiento en los trabajadores y las necesidades de autorrealización, desestimularon el anclaje, la poca autonomía para la toma de decisiones y el tiempo libre disponible. Los predictores de éxito con poco desarrollo fueron las publicaciones y la percepción de reconocimiento</p> | <p>Especializado Ambulatorio (CEA) "Héroes de Playa Girón"- cuba. Los autores indican que se debe adoptar el proceso de gestión del talento humano en principio cómo una filosofía organizacional integrada a la alta dirección de cada institución y esforzarse para que el gestionar del talento humano en las organizaciones tenga una perspectiva de proceso integrado, además consideraron importante las siguientes dimensiones para evaluar la gestión del talento humano: la evaluación del desempeño, el anclaje laboral y la autonomía (solución de problemas) y la creatividad (toma de decisiones). En cuanto, al esfuerzo normativo realizado por el estado cubano alrededor de este tema se encuentra en las normas ISO 3000, 3001 y 3002 que corresponden al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (Vocabulario, Requisitos e Implementación respectivamente) Así, por ejemplo, la gestión del conocimiento enfatiza en la información como elemento central para la circulación del conocimiento dentro de la organización , Mientras que la gestión de competencias resalta los comportamientos observables y deseables, lo que demuestra que cuba, tiene definido la gestión del talento</p> |

| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |  |  |
|-----------------|--------------|-----|--|--|--|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|                 |              |     |  | <p>por pares. El 78,1 % cuestionó su grado de inteligencia. Los recursos fueron una limitante para el desarrollo del talento. La mayoría consideró que recibían recompensas precarias por su esfuerzo. La burocracia puede ser excesiva y los directivos desplegaban una gestión bien enfocada al desarrollo del talento. Conclusiones: La percepción sobre la gestión del talento humano en la institución es positiva, aunque existen reservas de mejora identificables.</p> | <p>humano desde la gestión del conocimiento y competencias, además que ven al talento humano como capital de las organizaciones es decir como eje central y como pasa de ser un recurso a ser un activo el cual se encuentra dotado de habilidades y capacidades que contribuyen al crecimiento de las organizaciones. Lo que se destaca con lo expuesto anteriormente es lo aventajado que está Cuba con respecto a Colombia en este tema. Los resultados obtenidos en este artículo llevó a concluir que la percepción sobre la gestión del talento humano en la institución es positiva aunque existen reservas de mejora identificables, por ello se debe impulsar en las instituciones de salud, el desarrollo de las capacidades creativas y de autonomía del talento, con la debida comprensión sobre la aportación que ello hace a la evaluación del desempeño como herramienta para el desarrollo de este, todo esto para que se dé un enfoque centrado en las personas, también es necesario evaluar de manera frecuente, para identificar las motivaciones que tiene el personal para implementar estrategias de anclaje más efectivas, por último, aportar una mirada especial en el ámbito de bienestar profesional, vinculado a la</p> |

| ESTADO DEL ARTE  |              |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |  |   |
|--|--------------|------|--|--|---|
| TÍTULO   | NACIONALIDAD | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|  |              |      |  |  | motivación y capacidades para el desarrollo individual, surge como punto de atención para intervenciones futuras.   |
| Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús – lima, enero 2018 | Perú-Lima    | 2018 | Rojas Reyes, Ruth Rosario Vilchez Paz, Stefany Bernita           | La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús. Se realizó un estudio de enfoque cuantitativo, tipo de investigación aplicada, de diseño no experimental y nivel correlacional, en el Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús durante el mes de enero del 2018, donde participaron 50 trabajadores del Puesto que cumplieron con los criterios de inclusión. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la observación, entrevista y encuesta, y el instrumento a través de un cuestionario validado por juicio de expertos de la autora Kiember Inca Allcahuaman. Para el procesamiento de información, se empleó el programa SPSS versión 22 y Excel. | En este estudio de carácter internacional, se tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús, en lima-Perú, indicando como primera medida, que una buena gestión de recursos humanos en salud es condición necesaria para el desempeño adecuado del sistema de salud y el logro de resultados sanitarios expresados en una población saludable. Por ello, la calidad del trabajo se refiere al bienestar general de los trabajadores en el desempeño de sus tareas, es decir, que los factores del desempeño laboral y calidad del trabajo sí se relacionan, puesto que incide que haya mejores resultados con el desempeño, por ende, se recomienda a las instituciones diseñar e implementar el proceso de evaluación de desempeño. En este sentido, es muy importante que se dé, la evaluación continua del colaborador, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua. |

| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRESIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |                             |  |
|-----------------|--------------|-----|---|-----------------------------|--|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                     | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|                 |              |     |   |                             | Chiavenato, I. (2007) indica que, la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, ya que es una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo, en la organización. Por todo lo anterior, las autoras de este estudio, establecieron como conclusiones y recomendaciones, la importancia de brindar el reconocimiento de los competencias y méritos del trabajador y así motivarlo a que tenga un mejor desempeño laboral, Fomentar el trabajo en equipo, organizando reuniones en donde se traten temas de interés tanto para el empleador como para el empleado, creando equipos de trabajo en determinadas áreas donde se fortalezca la capacidad de respuesta para satisfacción del usuario y por último hacen un llamado a nivel nacional, al ministerio de salud de su país, para que propicien estrategias, mediante políticas públicas, para mejorar los ambientes de trabajo, donde haya comodidad y se presten las condiciones mínimas, para el desempeño del talento humano y la prestación del servicio con calidad, además de dar incentivos monetarios y no |

| ESTADO DEL ARTE  |              |           | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |   |  |
|--|--------------|-----------|--|---|--|
| TÍTULO   | NACIONALIDAD | AÑO       | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|  |              |           |  |   | monetarios para que de esta manera, se fomente el mejor desempeño laboral del trabajador.  |
| Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo en salud | Perú         | 2019-2020 | César Mejía Chiang, Kety Jáuregui Machuca                        | Las organizaciones del sector salud afrontan problemas de interrelación, estrés y desmotivación del personal, derivados de la complejidad de sus labores, la estructura, los procesos y la cultura interna, debido a que el sistema de salud nacional está desarticulado y está desorganizado. Para enfrentar estos problemas, la gestión del talento humano se ha convertido en un elemento generador de valor para crear e impulsar nuevos proyectos, crear un buen clima laboral, dinamizar los servicios y generar satisfacción y fidelidad en los clientes y compromiso de los colaboradores. El coaching se ha convertido en una herramienta útil para establecer un clima laboral propicio para el desempeño productivo de los colaboradores. En este sentido, el propósito del estudio es entender cómo se implementa | El sector salud y la prestación de servicios de salud, es un entorno complejo, desgastante y cambiante, que está permeado por diversos actores los cuales se encuentran desarticulados, regidos por la normatividad cambiante, aparición de nuevas tecnologías y talento humano en la mayoría de los casos con altos niveles de estrés, insatisfacción y desmotivación, por lo anteriormente descrito, se busca que el área de gestión del talento humano llegue a implementar diversas estrategias que lleve a las organizaciones a entender que el colaborador no es un recurso, que este es un agente activo con capacidad de aprender y adaptarse a diversas situaciones, por esto debe invitar a las organizaciones a planear y ejecutar acciones donde se establezca un clima laboral adecuado donde los colaboradores se sientan satisfechos y logren un buen desempeño de su labor. Por ello en la actualidad en países de Latinoamérica en este caso Perú, plantean una estrategia innovadora para aplicar en la instituciones de salud, como es el coaching presentándola como una técnica donde los líderes de las diferentes |

| ESTADO DEL ARTE  |              |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE   |   |   |
|--|--------------|------|--|---|---|
| TÍTULO   | NACIONALIDAD | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR  | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|  |              |      |  | el coaching en el personal administrativo en una clínica peruana. Los aspectos que más contribuyeron a una implementación efectiva fueron el estilo del programa, la conexión entre el coach y el coachee, los valores y competencias del coach, la presencia de la organización y la percepción sobre la utilidad y la facilidad de aplicación.  | áreas, logren identificar qué tipo de observador es y le ayuda a convertirse en un observador diferente de su realidad, mediante la comprensión de su ser para lograr un cambio interno real y adquirir herramientas con apertura de aprendizaje para así formar el carácter y fortalecer la autoestima, generando mayor compromiso en su labor y mejorando la comunicación, todo esto con el fin de lograr transmitir a todos los colaboradores de la institución dicho aprendizaje en pro de mejorar el clima laboral.  |
| Factores que influyen en la gestión del talento humano sostenible en las instituciones de salud en Latinoamérica | Perú         | 2020 | Ruth Helin<br>Choroco<br>Cabanillas<br>,Jenri<br>Guerrero<br>Calderón<br>,Wendy<br>Stephanie<br>Dayana<br>Machacuay<br>Machacuay | El presente artículo tuvo como objetivo determinar los factores que influyen en la gestión del talento humano sostenible en las instituciones de salud, bajo un desarrollo de revisión teórica, se determinó que el capital humano es uno de los activos más relevantes de la organización, y lo que determinan su estado son cultura, estructura, la tecnología, los procesos internos y el contexto ambiental, entre otros factores que lo hacen importante, para ejecutar su trabajo. Además, es importante para la empresa, | Este trabajo de grado tiene como objetivo detectar los principales factores que determinan la gestión del talento humano sostenida en el sector salud en Latinoamérica, mediante una revisión teórica, donde se introdujo primero el concepto capital humano, el cual según Chiavenato, Villamizar, & Aparicio (2007) es uno de los factores más relevantes de la organización, y se basa en su cultura, estructura, la tecnología, los procesos internos y el contexto ambiental, entre otros factores que lo hacen importante, para ejecutar su trabajo, Deloitte (2018), menciona que dentro de los centros de salud el trabajador no es un empleado común si no un aliado, por ello se debe dar un cuidado permanente a sus |

| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |  |  |
|-----------------|--------------|-----|--|--|--|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|                 |              |     |  | <p>pues les permite reclutar y contratar a personal que pueda ayudar en el cumplimiento de las metas, como en el sector salud, los trabajadores deben tener el conocimiento desarrollado, sin embargo, en las manos del centro de salud está cuidar de ellos y su bienestar, físico, laboral e intelectual, por ser un rubro con mucha demanda, pero a la vez con mucha responsabilidad. Esta gestión del talento humano está influenciada tanto por el entorno global, por ser de importancia mundial y también gubernamental. En conclusión, los factores principales que determinan una gestión del talento humano sostenida dentro del sector salud son reclutamiento, capacitaciones, desarrollo de personas y contratación de estas. Además de enfatizar que en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones de salud son un signo obligatorio y a la vez también conscientes, puesto que los encargados o</p> | <p>colaboradores; en este mismo sentido el autor, Inga (2019) conceptualiza la importancia del cuidado del personal de este sector como lo indispensable para la vida, señala que desde el año 2015 a nivel mundial con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, se reconocieron a los profesionales del sector salud como un componente fundamental que garantiza la atención de calidad de la población. Es así como se evidencia, que como se trate al personal se verá reflejado en la atención, y esto va más allá de dar incentivos, aunque es también importante, se trata es de implementar estrategias para otorgar capacitación constante, mantenimiento de la relación legal, desarrollar su carrera, y perfeccionamiento, además de disponer de un adecuado espacio de trabajo donde cuente con los materiales y ambientes necesarios que los ayuden a desarrollar adecuadamente su labor. Además, en la actualidad, las empresas están colocando a las personas en el centro de sus operaciones, lo que convierte al recurso humano en una dirección estratégica y protagonista dentro de estas y por esto el sector salud no se debe quedar atrás en esta perspectiva. Por todo lo descrito anteriormente, los autores de este artículo</p> |



| ESTADO DEL ARTE  |              |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |  |   |
|--|--------------|------|--|--|---|
| TÍTULO   | NACIONALIDAD | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|  |              |      |  | trabajadores que estén dentro de los centros de salud son responsables de muchas vidas.  | concluyeron entonces que los factores principales que determinan una gestión del talento humano sostenida dentro del sector salud son reclutamiento, capacitaciones, desarrollo de personas y contratación de estas, en síntesis, es velar y garantizar el bienestar laboral y social del talento humano en salud.  |
| Gestión estratégica del talento humano en el sector salud de Ecuador | Ecuador      | 2020 | Teresa Fajardo, Hilda Fajardo, Leonel Pinto                      | El objetivo fue describir la gestión estratégica del talento humano en el sector salud de Ecuador. Se utilizaron los aportes de Salazar y Panca (2018), Ramírez y Ampudia (2018), Ramírez, Espíndola y Ruiz (2019), y, Cejas, Vásquez y Chirinos (2017). La investigación fue de tipo descriptiva con diseño documental; se diseñó una matriz de categorías como instrumento de registro de los datos. Los resultados demuestran que el talento humano constituye un recurso esencial en las instituciones de salud; por ello su adecuada gestión es clave para el óptimo desempeño y logro de metas en el sistema de salud. | Esta investigación de tipo descriptiva y documental, donde los autores, describen cómo se da la gestión estratégica del talento humano en el sector salud de Ecuador, primero explicando cómo los cambios dados a nivel global en cuanto a la economía, ha exigido cambios en el mercado laboral, lo cual ha instado a las empresas y personas a ser más competitivas, por ello, este desafío ha hecho que las organizaciones le den mayor importancia al talento humano y a sus habilidades y a partir de esto empieza a tomar relevancia, la gestión del talento humano en el plano organizacional, para lograr su funcionamiento y cumplimiento de los objetivos establecidos. Los autores de este estudio, indican que, la gestión estratégica del talento humano en el sector de salud ecuatoriano, es un proceso continuo que permite identificar las potencialidades y las competencias, mediante los resultados de un |

| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |                             |  |
|-----------------|--------------|-----|--|-----------------------------|--|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|                 |              |     |  |                             | <p>desempeño idóneo, por ello plantean que el problema en los centros de salud en materia de gestión de talento humano, se origina por la ausencia de prácticas continuas para el mejoramiento y capacitación de las personas que prestan el servicio en las instituciones públicas, esto indica la gran necesidad de comprender la teoría del talento humano desde un ámbito disciplinar, pero además desde el ámbito de la práctica laboral, es decir, carecen de prácticas idóneas que gestionan el talento humano. Por lo anterior, se hace hincapié en que la gestión estratégica del talento humano, es un proceso integral y clave para generar ventajas competitivas en función de las capacidades, habilidades y potencialidades de los empleados, respecto a la misión y metas que se tengan previstas en la organización, por esto, una herramienta que permite medir la productividad del empleado, son las evaluaciones del desempeño que trata, dos temas importantes: el rendimiento y el potencial del colaborador, en la primera evaluando su productividad y la segunda busca enfocarse en el potencial del empleado, fomentando el desarrollo apropiado de sus habilidades. A manera de conclusión, en este estudio, se</p> |

| ESTADO DEL ARTE  |              |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |   |  |
|--|--------------|------|--|---|--|
| TÍTULO   | NACIONALIDAD | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|  |              |      |  |   | determinó que el sector salud del Ecuador, contiene un sistema de gestión del talento humano, pero estos requieren, mejoras de la gestión tanto interna como externa en las instituciones públicas, además hacen un reconocimiento a los actores de las instituciones públicas del sector salud, dado que estos constituyen el fundamento de los sistemas de salud.  |
| Elementos clave para el diseño de un plan de mejoramiento de la gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones de salud colombianas | Colombia     | 2012 | Luis Fernando Cardona M  | Se entregan conceptos generales para la elaboración de un diagnóstico de gestión del talento humano y elementos claves sobre los modelos de gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones, tales como el análisis ocupacional, la selección de personal, la escala salarial, la evaluación del desempeño, los procesos de capacitación y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Se recomienda a las instituciones de salud la elaboración de un diagnóstico de la gestión del talento humano haciendo uso del instrumento diseñado y validado por el modelo estándar de control interno del Estado Colombiano, denominado: | En este artículo de revista, se expone la relevancia de la gestión y desarrollo del talento humano, como parte de una gran estrategia de mejora continua en las entidades de salud colombianas, mediante el análisis ocupacional como eje central para facilitar la elaboración de políticas salariales justas y los lineamientos de procesos de gestión humana: reclutamiento, selección de personal, capacitación integral, evaluación de gestión y del desempeño, seguridad y salud en el trabajo. El autor indica como conclusión, la importancia de elaborar un diagnóstico de la gestión del talento humano en las instituciones de salud, con un buen instrumento inicial de diagnóstico, diseñado y validado por el modelo estándar de control interno del Estado colombiano, publicado en el año 2006 por el Departamento Administrativo de la Función Pública, denominado: |

| ESTADO DEL ARTE   |              |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |  |  |
|---|--------------|------|--|--|--|
| TÍTULO  | NACIONALIDAD | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|   |              |      |  | encuesta de desarrollo humano, para diseñar un plan de mejoramiento en gestión humana, como un factor determinante de la productividad y del mejoramiento en la atención de los usuarios.  | “Encuesta de desarrollo humano”. Este instrumento posee 15 ítems, los cuales, debidamente aplicados, puntuados e interpretados, permiten obtener una radiografía de la gestión humana en cualquier entidad ya sea privada o pública y de acuerdo a los resultados que arroje se podrá diseñar un plan de mejoramiento que responda a las necesidades del talento humano de determinada institución, con el fin de aumentar la productividad y en consecuencia lograr satisfacción en los usuarios.   |
| Cambios en las relaciones de trabajo: paradojas y consecuencias en el actual mundo del trabajo* | Colombia     | 2014 | Verónica Andrade Jaramillo                                       | Se busca comprender los cambios acontecidos en el mundo del trabajo en las últimas décadas, por ser estos trascendentales para analizar la relación persona-trabajo. Dichos cambios se guían al menos a través de tres tendencias: la competición, la tecnologización y la globalización, además se mencionan los cambios en la configuración de la subjetividad y el lugar que el trabajo ocupa en ella incluyendo el establecimiento del contrato psicológico, la construcción de la carrera, la identidad, y la | En la actualidad en el ámbito laboral se han dado cambios que han configurado las relaciones del trabajo y no desde el fondo del sistema capitalista, sino desde la relación persona-trabajo, entendiendo que las contradicciones, múltiples interpretaciones y las tendencias del mundo actual, como son la competición, tecnologización y globalización, están llevando a que las relaciones de trabajo se complejicen y cambien por dichos efectos, desde lo competitivo, se le da más importancia a la productividad y cumplimiento de metas, descuidando así los medios y centrándose en los fines, dejando de lado el bienestar de los colaboradores, desde la tecnologización se modifica la percepción tiempo-espacio, |

| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |  |   |
|-----------------|--------------|-----|--|--|---|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|                 |              |     |  | <p>forma representarse la entidad; y por último los cambios en la forma de gestionar el recurso humano al interior de las organizaciones. Se concluye que el estudio e intervención sobre el actual mundo del trabajo, requiere salir de visiones lineales y de causa-efecto, para contar con análisis reflexivos e intervenciones más pertinentes y atinadas, dada la complejidad que reviste hoy en día dicho mundo.</p> | <p>diversificando la forma de trabajo como la telemedicina, lo cual trae implicaciones en la vida familiar (se mezclan espacios y tiempo de trabajo y familia) y en la salud (aumentan horas y carga laboral a través de la virtualidad) del trabajador, además que modifica las maneras de proximidad entre las personas, no hay presencia de apoyo de grupo y a nivel individual, se responsabiliza al trabajador de su empleabilidad y bienestar, dejando de lado poco a poco la responsabilidad de dicho bienestar. la cual le corresponde proveer a la organización, en cuanto a la globalización se busca generalizar y no contextualizar las condiciones laborales propias de la organización y del país, generando confusión. Por lo anterior las organizaciones y los colaboradores deben reflexionar y cambiar el enfoque de la inmediatez y cumplimiento de metas como lo único importante para llegar a ser productivo y exitoso y darle paso a la promoción de la calidad de vida en todos los sentidos para los colaboradores ya que de ello depende la fidelización, compromiso y satisfacción de estos, lo que llevara al cumplimiento de su labor de forma productiva y eficiente.</p> |

| ESTADO DEL ARTE                         |                                  |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |  |   |
|---|----------------------------------|------|--|--|---|
| TÍTULO                                  | NACIONALIDAD                     | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
| Observatorio de talento humano en salud | Colombia-<br>ministerio de salud | 2015 | Ministerio de salud y protección social                          | El propósito de esta Guía es establecer el marco conceptual y metodológico requerido para el funcionamiento del Observatorio de Talento Humano en Salud OTHS Colombia, y a través del cual el Ministerio de Salud y Protección Social, en coordinación con los diferentes actores, proporciona y difunde herramientas necesarias para apoyar la gestión de información y conocimiento en el desarrollo equitativo, efectivo, eficiente y de calidad del talento humano en salud, con el objetivo de incrementar la calidad y efectividad de las políticas y propuestas de intervención dirigidas a fortalecer el talento humano en salud en el país. | Las instituciones públicas, los ministerios de salud y entes gubernamentales, encargados de formular políticas, en este caso, en lo referente al tema del recurso humano, desde hace varios años se argumenta sobre las falencias que existen en la definición de procesos claros al respecto, además de los vacíos que existen en materia de contratación y gestión de los talentos que poseen las personas adscritas a las diferentes organizaciones y entidades de salud; sin embargo, el horizonte no es tan claro y certero en dicho tema, puesto que continúa no siendo una prioridad del gobierno, se discuten y se definen observaciones y recomendaciones, no obstante, persisten los problemas y por consiguiente no se implementan acciones y políticas de obligatoriedad en lo referente al Talento humano. |

| ESTADO DEL ARTE  |              |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |   |   |
|--|--------------|------|--|---|---|
| TÍTULO   | NACIONALIDAD | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
| Análisis del impacto del síndrome de burnout en el talento humano en salud y la seguridad de los pacientes | Colombia     | 2018 | Angie Durley Miranda González                                    | El síndrome de Burnout o de desgaste profesional, actualmente es un trastorno muy frecuente que ha cobrado mucha importancia y se presenta en mayor proporción en el talento humano en salud; este fenómeno afecta la salud física, psicológica y mental de quien lo padece. Su aparición está dada por la interacción de diferentes factores de riesgo como son: los propios del individuo, sociales y organizacionales. La presencia de este trastorno afecta la salud de la persona, el desempeño, la productividad laboral, el clima organizacional, la calidad de la atención en salud y también afecta la seguridad de los pacientes aumentando la probabilidad de generar fallas o errores durante el proceso de atención, que pueden llevar a la ocurrencia de eventos adversos en pacientes. | Actualmente, se evidencia en el talento humano en las Instituciones de salud en Colombia, factores de riesgo de tipo físico y psicosocial, los cuales pueden llevar a que se presente el síndrome de Burnout o de desgaste profesional, el cual afecta su calidad de vida, desempeño laboral, lo cual puede generar eventos adversos poniendo en riesgo la vida del paciente, por ello, todo esto se debe intervenir implementando estrategias desde la planeación organizacional a nivel individual y colectivo, garantizando así contrataciones dignas y adecuadas, con excelentes condiciones laborales, evitando la sobrecarga laboral y tener claro según la ley 269 de 1996, la cantidad de horas de turno establecidas, para no generar jornadas laborales extensas, buena remuneración de acuerdo a las funciones establecidas, seguridad y salud en el trabajo, incentivos, entre otros; esto lleva a resaltar la relevancia que tiene para las instituciones de salud el bienestar social y laboral del talento humano en salud, el cual permite que se de satisfacción y motivación en el personal para que se dé un excelente desempeño y por ende calidad en la atención de salud. |

| ESTADO DEL ARTE   |                                       |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE   |  |  |
|---|---------------------------------------|------|--|--|--|
| TÍTULO  | NACIONALIDAD                          | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR  | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
| Caracterización del talento humano del sector salud en Colombia | Colombia- Universidad Nacional y Sena | 2013 | Carlos Alberto, Agudelo-Calderón; Juan Carlos, García-Ubaque; Rocío, Robledo-Martínez y Carlos Hernán, Caicedo | El desarrollo del SGSSS dio lugar al avance hacia la universalización en la cobertura lo que generó, como era de esperar, un crecimiento relativamente rápido de recursos, servicios y talento humano. En otras palabras, parece claro que el crecimiento y diversificación del talento humano se dio como una respuesta espontánea, proceso en el cual los actores no encontraron un referente general normativo, ni de políticas públicas. Esta carencia se expresa en otras características del mercado laboral: Desequilibrios persistentes en la relación oferta y demanda de los recursos humanos, carencia de estímulos efectivos a la calidad y la productividad del talento humano, concentración del recurso humano en los centros urbanos más desarrollados, sin contrapesos efectivos. El factor que más ha contribuido en los últimos años a la desestructuración del mercado | Con el incremento sustancial del talento humano en salud, en las últimas dos décadas, dado por la legislación, que incentiva la universalidad y por ende la cobertura, se evidencio que esto, genero desestructuración del contrato laboral mediante la flexibilización en la contratación, dándose en su mayoría por medio de las cooperativas de trabajo asociado en dicha época y en la actualidad se maneja la modalidad de Outsourcing y/o empresas de servicios temporales y contrataciones por prestación de servicios, lo que lleva a la débil vinculación con la institución, llevando a la inestabilidad laboral, también cabe evidenciar que se presentan otros factores que generan desmotivación como son: Las diferencias salariales que generan disminución en el rendimiento y la moral del equipo, llevando a que los trabajadores busquen complementar su ingreso con otras actividades, generando sobrecarga laboral, las malas condiciones de trabajo, el débil apoyo y supervisión, la deserción del sector y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional. Por ello es importante enfocar estrategias de gestión del talento humano en las instituciones de salud, para subsanar los factores |



| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |   |  |
|-----------------|--------------|-----|--|---|--|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|                 |              |     |  | <p>laboral ha sido el sistema de cooperativas de trabajo asociado que se desarrollaron ampliamente en todo el país y se convirtieron en una especie de intermediarios contratistas entre las IPS y los empleados, este es uno de los factores que contribuyen a la escasez de personal sanitario calificado además se señala, la falta de planificación, presupuestos limitados para la salud, la migración de trabajadores de la salud, las oportunidades limitadas de empleo, los bajos salarios, las malas condiciones de trabajo, el débil apoyo y supervisión, la deserción del sector y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional. Por ello, se recomienda estimular la contratación a tiempo completo y el compromiso ético de servir efectivamente durante la totalidad de la jornada contratada a cambio de estímulos financieros (salarios y prestaciones) y no financieros (mejoras en el entorno de</p> | <p>anteriormente mencionados mediante estímulos financieros (salarios y prestaciones) y no financieros (mejoras en el entorno de trabajo, posibilidades de carrera y educación continua, establecer jornadas laborales adecuadas (horarios y jornadas flexibles), entre otras.</p> |

| ESTADO DEL ARTE  |                 |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |  |   |
|--|-----------------|------|--|--|---|
| TÍTULO   | NACIONALIDAD    | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|  |                 |      |  | trabajo, posibilidades de carrera y educación continua, jornadas adecuadas de trabajo (horarios y jornadas flexibles), la existencia de un jefe o administrador con buenas cualidades de liderazgo y relaciones inter personales, la disponibilidad de infraestructura y suministros médicos y el reconocimiento lo que genera un impacto positivo en el aumento de la autoestima, entre otras.  |   |
| Funcionamiento e Importancia del Área de Talento Humano en una Organización de Salud Pública en Bogotá | Colombia-Bogotá | 2014 | Paula Alejandra González Barragán , María Isabel Riveros Cardozo | El presente trabajo de grado tiene como objetivos identificar las tensiones dentro del área de talento humano y establecer el lugar de ésta en un Hospital de la red pública distrital de Bogotá. La metodología que se utilizó para esta investigación consistió en un estudio de corte etnográfico basado en una lectura sincrónica del hospital, la cual implica tener una visión actual o simultánea de la organización, privilegiando el aquí y el ahora. De esta manera se pudo identificar el contexto real y cotidiano desde las | Este estudio tiene como objetivo identificar como es el funcionamiento y cuál es la importancia del área de talento humano en una organización de salud pública en Bogotá-Colombia, donde se encontró que en el sector salud, es importante reconocer el papel de las áreas de talento humano en las organizaciones, en tanto son parte fundamental para la prestación de los servicios de salud, por su contribución a la formación del talento humano, tanto en el desarrollo de competencias técnicas como transversales, son responsables de alinear los esfuerzos de las áreas en función de la estrategia organizacional y mejorar la productividad en pro de los |

| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |   |   |
|-----------------|--------------|-----|--|---|---|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|                 |              |     |  | prácticas psicológicas y observar las tensiones que se generan dentro de la entidad. Se identificaron cinco (5) tensiones basadas en la teoría propuesta por Schvarstein (1992), las cuales permitieron concluir que existe una relación entre éstas y que permiten cumplir con la inmediatez de las demandas propuestas por el hospital y el sistema de salud colombiano, sin embargo inmovilizan las acciones que el área podría llegar a desarrollar y se convierten en material para pensar cómo hacer viable la dinámica de la organización, de tal manera que se logre un mejor funcionamiento de la entidad. | resultado, además indican que en su revisión de literatura, identificaron que existen pocos estudios del área de talento humano en el sector de la salud en Bogotá y que éstos dan cuenta principalmente del funcionamiento del área en los sectores industrial y comercial, lo que lleva a cuestionar, el por qué siendo un área de gestión muy importante y con función estratégica en las organizaciones y en este caso del sector salud, no hay más estudios acerca de esta, que lleven a profundizar y trabajar en el la evolución y fortalecimiento del enfoque de dicha área. Por lo anterior, se concluye que en el ámbito normativo, la gestión de las áreas de talento humano, son creadas bajo el desconocimiento de la realidad sobre la cual se aplican, generándose un fenómeno contrapuesto a lo esperado, también la limitación de recursos destinados a las entidades de salud públicas, dificulta la posibilidad de invertir en el recurso humano de la organización para que haya una verdadera humanización del servicio, además evidenciaron que no hay una alineación entre el área y la organización, por ello no es vista como un área estratégica sino más bien operativa y por último, se |

| ESTADO DEL ARTE  |                 |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE   |   |  |
|--|-----------------|------|--|---|--|
| TÍTULO   | NACIONALIDAD    | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR  | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|  |                 |      |  |   | encontró que la modalidad de contratación imperante en el sistema de salud, se está dando por prestación de servicios, lo que no facilita para los colaboradores el desarrollo de un sentido de pertenencia a la organización, con la consecuente falta de compromiso, baja productividad y desmotivación, sin contar con la alta rotación del personal que incrementa los costos financieros y la continuidad y calidad en la prestación de los servicios de salud.   |
| Gestión del talento humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas, 2014 | Colombia-Bogotá | 2014 | Gloria Molina-Marím, Tatiana Oquendo-Lozano, Sergio Rodríguez-Garzón, Nilton Montoya-Gómez, Celmira Vesga-Gómez, Nancy Lagos-Campos, Rita Almanza-Payares, Martha Chavarro | Objetivo: describir las condiciones laborales del personal de salud vinculado a programas de salud pública. Metodología: se realizó un estudio descriptivo de corte transversal a una muestra representativa de 672 personas vinculadas a instituciones de salud habilitadas por el Ministerio de Salud en el 2013, que proveían servicios y programas de salud pública. Resultados: los hallazgos sugieren que la mayor parte del personal vinculado a servicios y programas de salud pública tenía formación en medicina, enfermería y odontología, | En este estudio descriptivo de corte transversal, se describieron las condiciones laborales del personal de salud vinculado a programas de salud pública, en donde se reconoce la incidencia fundamental de los recursos humanos en el desarrollo de las estrategias en salud y su respectivo cumplimiento de objetivos, determinando que su adecuada gestión es crucial para el óptimo desempeño y el logro de las metas de dichas instituciones y del sistema de salud en su conjunto. Como se estableció en La Reunión Panamericana de Ministros de Salud, realizada en Toronto, Canadá en el 2005: "los recursos humanos son la base del sistema de salud. La contribución de los trabajadores de la salud es un factor esencial de la |

| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |  |   |
|-----------------|--------------|-----|--|--|---|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|                 |              |     | Medina Eloina Goenaga-Jiménez, Gladys Arboleda-Posada            | condiciones laborales problemáticas —dado que predomina la contratación de corto plazo— y la cobertura en capacitación en salud pública era baja. La mayor idoneidad en salud pública de los encuestados se asoció con haber aprobado el examen de conocimiento para ingresar a la institución y tener evaluación del desempeño. Conclusión: se evidenció limitación en la formación y en la capacitación y deficientes condiciones laborales del personal que laboraba en los programas de salud pública. | mejoría de la calidad de vida”. Este estudio, consistió en la elaboración y aplicación de un cuestionario auto diligenciable a 672 personas vinculadas a instituciones de salud, que proveían servicios y programas de salud pública, en 5 ciudades colombianas: Barranquilla, Bucaramanga, Leticia, Medellín y Pasto, donde se encontró, que las condiciones laborales del personal, eran problemáticas, ya que tenían un tipo de contrato que implicaba inestabilidad laboral, lo que conllevaba alta rotación de personal, esto se ha dado por las reformas de la salud y que a la par se dan en el ámbito laboral en el país, donde se empezó a incluir mecanismos de flexibilidad laboral, los cuales han conducido a un deterioro progresivo de las condiciones laborales del personal salud. Además en cuanto a la idoneidad del personal se encontró, que la mayoría del talento humano vinculado a servicios y programas en salud pública tenía formación en medicina, enfermería y odontología; muy pocos profesionales tenían maestría en salud pública y/o posgrado en temas afines a esta, lo que lleva a cuestionar cómo se están llevando a cabo los procesos de selección y contratación, porque se podría pensar |

| ESTADO DEL ARTE  |                 |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE                                   |  |   |
|--|-----------------|------|--|--|---|
| TÍTULO   | NACIONALIDAD    | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR  | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|  |                 |      |  |  | que se está cayendo en el clientelismo y en favores políticos, lo cual, no obedece a un plan estratégico o a un enfoque de salud pública. Además en este estudio visibilizan otros factores importantes de la gestión del talento humano, como: el proceso de evaluación de personal, el 67% de los encuestados manifestó que si, se realiza de forma periódica en la institución donde laboraba, pero solo la mitad, indicó que se daba a conocer esta evaluación y se realizaban planes de mejoramiento, un bajo porcentaje (23%) afirmó haber tenido algún tipo de reconocimiento por su trabajo y el salario, el reconocimiento y el ambiente laboral fueron ubicados como los aspectos que más motivaban a las personas encuestadas. |
| Caracterización de las prácticas de responsabilidad social relacionadas con gestión del talento humano en el Hospital de San José, Bogotá D.C., Colombia | Colombia-Bogotá | 2015 | Erika Emilcen Buchelli Aguirre, Yury Katherine Yara Rodríguez, Edward Alexander Africano Martínez. | La responsabilidad social empresarial entendida como las acciones hacia el interior y el exterior de la organización encaminadas a la búsqueda de operaciones sustentables en lo económico, social y ambiental, adquiere gran importancia en las instituciones de salud. Las prácticas internas de responsabilidad social son positivas, aumentan el | Un enfoque interesante en la gestión del talento humano es la responsabilidad social empresarial vista y desarrollada a nivel interno de la organización, invitando a no verlo solo como acciones filantrópicas externas, sino que esta debe hacer parte de las estrategias organizacionales que lleven a diseñar e implementar, políticas institucionales para así garantizar el bienestar en el talento humano, además cabe resaltar que dichas prácticas orientadas al interior de   |

| ESTADO DEL ARTE                              |                 |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |  |  |
|--|-----------------|------|--|--|--|
| TÍTULO                                       | NACIONALIDAD    | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|  |                 |      |  | compromiso y la productividad disminuyendo los índices de rotación del personal.     | la organización, permitirán que mejore el clima laboral, que aumente el compromiso organizacional y se disminuya la rotación de personal. Todo lo anterior influye en forma directa en el incremento de la productividad, y por tanto, en que se dé una atención en salud con calidad y eficiencia. Por ello la adopción de prácticas socialmente responsables dentro de la gestión del talento humano, genera un impacto muy positivo, porque promueven aspectos como el desarrollo del personal, el equilibrio vida familiar-laboral, planes de carrera y oportunidades de ahorro, entre otras, esto también lleva a los directivos de la organización a que promuevan la planificación de elementos culturales que se integren y socialicen en todos los funcionarios de la institución, sin importar su tipo de contratación, con el fin de generar responsabilidad social empresarial, con un alcance mejor y mayor participación de los actores interesados, logrando fidelización con la organización y valor agregado en cuanto a productividad, calidad en la prestación de los servicios y competitividad. |
| Riesgos laborales psicosociales. perspectiva | Colombia-Bogotá | 2017 | Adriana Camacho Ramírez,   | Dadas las consecuencias negativas en la productividad, clima organizacional, salud y | La globalización y la competitividad en el ámbito laboral en las organizaciones, han hecho que la prioridad sea obtener  |

| ESTADO DEL ARTE                   |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |   |   |
|-----------------------------------|--------------|-----|--|---|---|
| TÍTULO                            | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
| organizacional, jurídica y social |              |     | Daniela Rocío Mayorga  | relaciones interpersonales entre los trabajadores, las empresas están cada vez más interesadas en identificar las causas, prevenirlas y controlarlas. Se pretende establecer las consecuencias de los conflictos laborales, como riesgos psicosociales, en los trabajadores, así como en las empresas y terceros, para lo cual se realiza una aproximación a las definiciones y clasificaciones básicas, mayormente influenciadas desde la psicología; para después analizar el impacto en grupos que históricamente se encuentran discriminados laboralmente, finalizando con algunas recomendaciones. | resultados de calidad lo más pronto posible, por ello se presentan las nuevas formas de empleo, que van en contra del bienestar del talento humano, estas son: la inseguridad laboral, la intensificación del trabajo, el conflicto trabajo-familia, entre otros. Aún se encuentra que, en algunas organizaciones, la preocupación por los colaboradores, se reduce a cumplir con unos mínimos normativos en materia laboral, pero también se evidencia que, en algunas organizaciones, este pensamiento viene evolucionando trayendo cambios significativos, como la comprensión integral de la dimensión humana, con el supuesto que, si el trabajador se encuentra en buenas condiciones de salud física y psicológica, habrá un impacto positivo en la productividad. Según la OIT, los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el |



| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |                             |   |
|-----------------|--------------|-----|--|-----------------------------|---|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|                 |              |     |  |                             | <p>trabajo, por ello el compromiso para evitar la presencia de dichos riesgos. Por lo anterior, cuando hay desequilibrio en dichos factores, se dan los riesgos psicosociales, para el colaborador son, de tipo: Físicas, Psicológicas, Conflicto trabajo-familia, Violencia laboral y/o acoso laboral y para la organización dichos riesgos repercuten sobre sus niveles de funcionalidad, productividad, eficacia y eficiencia, impactando de manera negativa el clima laboral y organizacional. Por lo que es importante que, la organización genere un ambiente de trabajo propicio para su personal y a su vez, los colaboradores tienen el compromiso de dar lo mejor de sí para cumplir con las funciones encargadas y de armonizar y adaptarse a la empresa relacionándose con sus compañeros de trabajo de tal forma que se genere un ambiente de tolerancia y respeto. Todo esto debe ser evaluado en la gestión del talento humano en las instituciones de salud, para propender por detectar a tiempo cualquier riesgo psicosocial que se pueda presentar e intervenirlo, para que esto no afecte a corto o largo plazo el clima laboral y organizacional y así poder garantizar bienestar en los colaboradores</p> |

| ESTADO DEL ARTE   |                 |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |  |   |
|---|-----------------|------|--|--|---|
| TÍTULO  | NACIONALIDAD    | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|   |                 |      |  |  | y por ende se puedan prestar los servicios con calidad y eficiencia.  |
| Evolución de la gestión del talento humano en el sector salud de Colombia | Colombia-Bogotá | 2022 | María Camila Muñoz Pájaro  | La gestión del talento humano se considera como un proceso que implementan en todas empresas e instituciones para realizar procesos específicos como lo son: la selección de personal, formación, capacitación del personal, bienestar laboral, retención, entre otros. En las instituciones del sector salud, esta gestión del talento humano es de gran importancia por la misma naturaleza del área y los servicios de calidad que ofrecen, haciendo esto algo fundamental. La gestión del talento humano además de encargarse de garantizar que la institución tenga al personal más calificado para los cargos, se encarga del bienestar del personal y que estos lleguen a tener un sentido de pertenencia con la institución y sus funciones. | En el resumen de este artículo, se puede resaltar en cuanto a la gestión del talento humano en instituciones de salud, que los colaboradores evidencian falencias en cuanto a los recursos que son destinados para la capacitación y el bienestar para ejercer mejor la labor, además en el proceso de selección detectan falta de claridad en lo que se busca y en las competencias que debe cumplir el aspirante, además de las influencias políticas que a veces se le dan prioridad para ocupar determinado cargo, haciendo que se de alta rotación de personal por falta de competencias para desempeñar el cargo, lo que representa gastos, pérdida de tiempo y por ende desmotivación del personal, también en este estudio se encontró que las causas de insatisfacción del personal es por inestabilidad laboral y la baja remuneración la cual no es acorde a las funciones que desempeña, por último se evidencia que hay poca literatura sobre este tema, el cual es de vital importancia, ya que se trata del talento humano en salud que es el encargado de prestar servicios de atención en salud a la |

| ESTADO DEL ARTE   |   |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRESIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE                      |  |   |
|---|---|------|--|--|---|
| TÍTULO  | NACIONALIDAD  | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR  | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|   |   |      |  |  | población y por ende debe gozar de bienestar integral, para poder prestarlo con calidad.  |
| Tensiones en las decisiones en salud pública: el bien común en confrontación con los intereses y prácticas particulares | Colombia:<br>Barranquilla,<br>Bogotá,<br>Bucaramanga,<br>Leticia, Medellín y<br>Pasto | 2013 | Gloria Molina<br>Marín Andrés<br>Ramírez<br>Gómez<br>Adriana María<br>Ruiz Gutiérrez | El talento humano constituye un recurso excepcional por ser el único con capacidad para manifestar preferencias, tomar decisiones y hacer uso de los demás recursos, y por lo tanto, su adecuada gestión es crucial para el óptimo desempeño de las organizaciones y del sistema de salud en su conjunto. El talento humano y su gestión, al mismo tiempo que la gestión del conocimiento, son los únicos recursos que generan ventajas competitivas a largo plazo en las instituciones. En el sector de la salud, en Colombia, en la Ley 1164 de 2007 (Ley de Talento Humano en Salud), reconoce la incidencia fundamental de los recursos humanos en el desarrollo de las estrategias en salud y su respectivo cumplimiento de objetivos. En cuanto a, los cambios normativos en los sistemas de salud, que generaron un declive | Se evidencia que en el sistema de salud colombiano desde la normatividad en teoría se reconoce el papel tan importante que tiene el talento humano en salud, pero en la práctica no se da una gestión adecuada, ya que no hay mecanismos desde la legislación suficientes para garantizar que sea así, lo que hace que no se cumplan los objetivos del sistema en general. Por lo anterior los diferentes actores que intervienen en el sistema de salud como son las autoridades de salud, instituciones de formación, instituciones de salud y la comunidad en general, deben reflexionar e implementar acciones que lleven a mejorar las condiciones laborales y procuren el bienestar integral del talento humano en salud, ya que estos conforman la base social y técnica de los sistemas de salud y su trabajo se convierte en un servicio público y un bien social, por lo cual su desarrollo adecuado incide de un modo determinante en la situación de salud de la población (OPS y OMS, 2007). |

| ESTADO DEL ARTE                                  |                    |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |  |  |
|--|--------------------|------|--|--|--|
| TÍTULO   | NACIONALIDAD       | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|  |                    |      |  | <p>en las condiciones laborales, en la formación y en la satisfacción del personal. Se evidencia que los bajos salarios, las condiciones desfavorables y la incertidumbre laboral ocasionan en el talento humano desmotivación y le disminuyen la posibilidad de construir sentido de pertenencia con la institución donde labora y lo predispone a migrar o “desertar”. Como estrategia para mejorar la remuneración, se abre la posibilidad de asumir múltiples trabajos en diferentes instituciones generando pluriempleo, con la consiguiente sobrecarga laboral. La sobrecarga laboral y la desmotivación disminuyen el interés y la posibilidad de la cualificación y del mejoramiento continuo, y afecta el compromiso con la comunidad, el rendimiento y la calidad en el desempeño.</p> |  |
| La gestión humana en Colombia: características y | Colombia-Manizales | 2007 | Gregorio Calderón Hernández, Julia                               | El presente estudio de revisión aborda de manera sintética las relaciones entre la modernización empresarial y la  | En este artículo de investigación, se expone cómo se ha entendido y cómo ha evolucionado la gestión humana en Colombia, evidenciando cómo esta, ha |

| ESTADO DEL ARTE                                  |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |   |  |
|--|--------------|-----|--|---|--|
| TÍTULO   | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
| tendencias de la práctica y de la investigación. |              |     | Clemencia Naranjo Valencia, Claudia Milena Álvarez Giraldo       | gestión humana en el país, se describen las características de las áreas de gestión humana y de las prácticas de recursos humanos, se realiza una descripción del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos, y por último se aborda la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última de donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible. | pasado de ser considerada una tarea administrativa y de soporte para otras áreas de la organización, a cambiar el enfoque y pasar a contemplar, los aspectos estratégicos, como departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio. Además indica que en un estudio reciente sobre el valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas (Calderón, 2005; 2006) se concluyó que estas áreas funcionales sí agregan valor, así mismo se puede afirmar que se ha avanzado en el aporte estratégico pero hay aspectos críticos en apoyo, a la infraestructura organizacional como los sistemas de compensación basados en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social. Los autores también evidenciaron desde qué perspectivas se conoce la gestión humana en Colombia en las organizaciones y estos enuncian y explican, lo encontrado, en la revisión documental realizada en donde identificaron diversas corrientes de pensamiento, sobre la gestión humana, dichas corrientes se clasificaron en tres |

| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |                             |   |
|-----------------|--------------|-----|--|-----------------------------|---|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|                 |              |     |  |                             | <p>perspectivas así: la sociológica, la humanística y la estratégica. Perspectiva sociológica: El valor agregado de la gestión humana debe ir más allá de las prácticas funcionales como seleccionar, contratar, formar y remunerar talentos y debe preocuparse por aspectos como trabajo en equipo, participación efectiva, organización del trabajo, relaciones directivos-trabajadores, transparencia en el manejo de la información, enriquecimiento del trabajo, entre otros. Perspectiva humanista: La racionalidad instrumental de la organización se manifiesta en la ausencia de un humanismo que busque el reconocimiento pleno de la humanidad en los actos de trabajo, debido a que se privilegia la legitimación en las fuerzas del mercado. Por ello, el valor agregado del área de talento humano es fomentar actividades orientadas a incorporar en las políticas de personal temas relacionados con una administración a escala humana que promuevan la concepción del logro del bienestar basado en la búsqueda de la satisfacción integral de todas las necesidades humanas. Perspectiva estratégica: Se resalta la importancia de valorar las personas y su desarrollo como condición del éxito empresarial y empieza</p> |

| ESTADO DEL ARTE  |                    |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE                      |   |  |
|--|--------------------|------|---|---|--|
| TÍTULO   | NACIONALIDAD       | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR   | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|  |                    |      |   |   | a reconocer el aporte de los activos intangibles en la generación de valor, y podría afirmarse que la totalidad de dichos activos dependen de la persona y en especial de la posibilidad de motivar sus esfuerzos para mejorar la calidad. Un aporte de esta perspectiva es la valoración que se hace del área de gestión humana para el logro de los objetivos y metas estratégicos de la organización, la consideración de los activos intangibles (ligados estrechamente con las personas y sus competencias) como fuente de competitividad empresarial y la importancia de las prácticas de recursos humanos en el logro de resultados organizacionales. |
| Caracterización del proceso de gestión del talento humano del ese hospital marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca | Colombia-Manizales | 2013 | Hanna Michell Guapacha Ribón Shadya Jessennys Ozuna Díaz Diana Marcela Rojas Gonzales | La gestión del talento humano es una estrategia que permite impulsar un ambiente colaborativo en las instituciones, conforme pasa el tiempo se visualiza como un indicador de calidad de la vida laboral y su importancia en el desarrollo de la empresa, en otras palabras, una acertada gestión del talento humano en las instituciones de salud se ve plasmada en un buen ambiente | En este proyecto de intervención en el que se caracterizó el proceso de gestión del talento humano de la E.S.E hospital marco Felipe afanador de tocaima-cundinamarca, se encontró que efectivamente se cuenta con el área de gestión de talento humano dentro del hospital, que tiene muy bien definida su estructura organizacional y sus modelos de gestión, además tienen claras las funciones que desarrollan para llevar a cabo, el plan estratégico de la institución que son: el reclutamiento, selección,   |

| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |   |   |
|-----------------|--------------|-----|--|---|---|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|                 |              |     |  | <p>de trabajo que es experimentado por los miembros de la organización y reflejado en su comportamiento, su significado aborda una amplia serie de términos, políticas y prácticas que van dirigidas a los cargos gerenciales relacionados con los empleados o recursos humanos, incluyendo los subprocesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.</p> | <p>inducción, formación del talento humano, evaluación del rendimiento, compensación y retención; sin embargo, se evidenciaron algunas falencias como son: los planes de capacitación que tiene establecidos, están orientados a la productividad, dejando de lado el conocimiento para potencializar capacidades en el talento humano, el hospital no cuenta con documentación sobre el desarrollo de planes de carreras para el personal, las respuestas de los encuestados denotan la afirmación anterior y se evidencia en las listas de chequeo donde no se encuentran procesos documentados sobre desarrollo de carrera en ninguna de las dos áreas de talento humano, las posibilidades de promoción son pocas ya que no existen políticas de promoción de funcionarios, además los jefes a pesar de conocer las aspiraciones de carrera de sus colaboradores no tienen forma de impulsarlos dentro de ella, no cuenta con procesos estandarizados de medición de desempeño en el área de talento humano, no existe un instrumento para la medición de este, ni se encuentra estandarizado un procedimiento para ello, esto se evidencio en la aplicación de la lista de chequeo; en las entrevistas, se manifiesta que aunque</p> |



| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |                             |   |
|-----------------|--------------|-----|--|-----------------------------|---|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|                 |              |     |  |                             | <p>no existe una medición del desempeño, se realiza una evaluación individual en el momento de la terminación de los contratos, para decidir si es viable o no renovarlo nuevamente, por ello, si no existe un proceso de medición del desempeño no es posible involucrar a los funcionarios en el diseño y proceso mismo de evaluación, no hay políticas para incentivos en la institución, tampoco un proceso de implementación para premiar el buen rendimiento por medio de reconocimientos escritos a los empleados, Las retribuciones que brinda la ESE se realizan como plan de bienestar laboral y reconocimiento a la labor individual más no grupal, en cuanto a la contratación, en las entrevistas se evidencia que el personal no conoce bien el tipo de contratación por la cual está regido, lo cual no le brinda una estabilidad laboral, indicaron que no cuentan con total autonomía en lo que respecta a sus puestos de trabajo, todo ello lleva a que se muestran y se deben intervenir por medio de un plan de mejoramiento que en sí fue la finalidad de este proyecto, para no enfocarse solo en la calidad de los servicios y en el paciente, sino que se debe procurar el bienestar laboral y social del talento humano de la institución.</p> |

| ESTADO DEL ARTE   |                    |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |   |  |
|---|--------------------|------|--|---|--|
| TÍTULO  | NACIONALIDAD       | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
| Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano | Colombia-Manizales | 2020 | Gregorio Calderón Hernández                                      | El afrontamiento de la crisis de la pandemia, requiere decisiones creativas e innovadoras, en especial en lo relacionado con el manejo de los talentos y las capacidades intangibles que provienen de las personas. En este artículo se han presentado breves reflexiones alrededor del papel de la gestión humana que van desde repensar el área funcional de recursos humanos hasta evaluar las prácticas en busca de alternativas eficientes que respeten la condición del ser humano. | En este escrito se realiza una serie de reflexiones en cuanto el impacto que tuvo la pandemia en las organizaciones en la perspectiva de la gestión del talento humano, inicia resaltando la relevancia papel fundamental que tiene la gestión humana y más en la pandemia, en el fortalecimiento de lo humano en las organizaciones y en soporte para encontrar alternativas novedosas e innovadoras que faciliten la supervivencia de las empresas. Dicha emergencia sanitaria, implicó repensar la función de la gestión del talento humano, su papel, estrategias y mecanismos de acción, pero especialmente la relación persona – organización – familia y sociedad. Las reflexiones acá planteadas se hicieron sobre diferentes temas afines con el papel de la gestión del talento humano en las organizaciones, pero para fines de esta monografía se escogieron dos, que son relevantes, en cuanto el enfoque de bienestar laboral y social de los colaboradores. El primer tema para reflexionar son las nuevas formas de organización del trabajo, que plantean varios factores a tener en cuenta, uno de estos es, cambiar la concepción que la única forma de trabajar era la preespecialidad, olvidando o dejando de |

| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |                             |  |
|-----------------|--------------|-----|--|-----------------------------|--|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|                 |              |     |  |                             | <p>lado que lo importante en el desempeño son los resultados del trabajo del colaborador, además que por la pandemia se tuvo que emigrar al teletrabajo, lo que llevó a que se asumiera como la única alternativa para muchos, sin ninguna preparación para hacerlo, pero la capacidad y la voluntad del ser humano les permitieron responder a ese reto, por ello las organizaciones deben tener en cuenta que esta forma de trabajar demanda unas condiciones específicas, muchas de ellas asociadas con la salud y seguridad, sobre todo la salud mental, que no se puede perder de vista y debe haber un acompañamiento desde gestión humana para el colaborador y su familia. Todo esto vislumbro para las organizaciones, como se puede dar, la posibilidad real para darle aplicación a la flexibilidad laboral, que también es una oportunidad para mejorar y fortalecer el equilibrio vida-trabajo, persona-organización y esto conlleva la necesidad de repensar la concepción de bienestar y calidad de vida laboral. En cuanto, a las prácticas de gestión humana, se puede decir que como consecuencia de esta emergencia algunas prácticas tradicionales de gestión del talento reducen su importancia, pero</p> |

| ESTADO DEL ARTE                                |                |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |   |  |
|--|----------------|------|--|---|--|
| TÍTULO   | NACIONALIDAD   | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|  |                |      |  |   | <p>otras se vuelven indispensables y requieren ser fortalecidas. Una de ellas es el desarrollo de capacidades y potencialidades a través de la formación y la capacitación, también esta es una buena oportunidad, para pensar en estrategias soportadas en herramientas tecnológicas e igualmente importantes temas como: la motivación y satisfacción laboral, enfatizando aspectos en que se vincule a la familia del colaborador. A manera de conclusión, el cambio real en el enfoque que se le está dando a la gestión del talento humano pos pandemia, es el de individualizar las necesidades de los colaboradores para responderle al ser humano y no a un cargo como tal, además formular planes de contingencias, flexibilizar y simultáneamente luchar contra el conformismo que puede paralizar la organización y el individuo. Por lo anterior, se deja como reflexión que para poder reconstruir no solo lo organizacional, sino también lo político y lo social es fundamental fortalecer la gestión de lo humano en las organizaciones.</p> |
| Caracterización de la estructura organizativa, | Colombia-choco | 2018 | Kelly Patricia Sánchez Murillo Ladys                             | Asumir el compromiso de llegar a la Asociación Mutual Barrios Unidos EPSS de la ciudad de | En este trabajo de grado en el cual se caracteriza la estructura en los ámbitos organizativos, administrativos y   |

| ESTADO DEL ARTE   |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE               |   |  |
|---|--------------|-----|--|---|--|
| TÍTULO  | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR  | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
| administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en la asociación mutual barrios unidos eps, en el municipio de Quibdó – chocó |              |     | Gisela Sánchez<br>Cossío Lina<br>María Rodríguez<br>Zulitney Palacios<br>Aluma | Quibdó, para indagar acerca de los procesos de gestión del talento Humano, es una tarea de vital importancia, porque posibilita comprender qué es dicha gestión, cómo se desarrolla, quienes la ejecutan y qué procedimientos se siguen para alcanzar los objetivos de la entidad como tal. | funcionales del área de gestión del talento humano de la asociación mutual barrios unidos EPSS, de Quibdó-chocó, encontraron que como entidad prestadora de servicios de salud tiene clara su estructura administrativa, además evidenciaron el uso de modelos de gestión de talento humano como son: recursos y capacidades articulado con la gestión del conocimiento, entendiéndose como se combina el recurso tangible (infraestructura) e intangible (talento humano), para que se dé el cumplimiento de las funciones de tal forma que promocien las actividades y servicios que presta la institución en el marco de su misión y visión, además plantean estrategias para estimular al talento humano hacia el mejoramiento de la calidad, donde todos los colaboradores, tienen claridad en sus funciones y el rol que desempeñan en la institución. Por otra parte, se detectaron falencias en la claridad de la capacitación y formación del talento humano, los sistemas de información del área de la gestión del talento humano y en el enfoque de los incentivos dados a los colaboradores, por ello a modo de recomendaciones de acuerdo a lo encontrado en dicha caracterización, detectaron que deben |

| ESTADO DEL ARTE   |                    |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE                      |   |  |
|---|--------------------|------|---|---|--|
| TÍTULO  | NACIONALIDAD       | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR   | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|   |                    |      |   |   | enfocar la capacitación dada al personal no solo en la productividad sino en el componente del conocimiento, fortalecer sus sistemas de información en el área de gestión del talento humano donde se documenten todos los procesos que se realicen, mejoramiento en su política de incentivos el cual este dirigido a todo el personal no importando su rango jerárquico o como recompensa por la labor realizada aunque está bien, pero dicha política, debe tener un enfoque más de motivación para generar en el colaborador fidelización y sentido de pertenencia con la institución, ya que perciben que son valorados como personas y trabajadores. |
| La gestión del talento humano en las instituciones prestadoras de Salud - IPS | Colombia-Santander | 2020 | Yohanna Milena Rueda Mahecha, Cesar Augusto Silva Giraldo, David Andrés Suarez Suarez | El estudio se desarrolló por medio de una investigación de tipo descriptiva en dos instituciones de salud ubicadas en el departamento de Santander, buscando determinar cuáles son los factores internos y externos que ocasionan la alta rotación del personal de salud en las IPS de Santander, llegando a generar estrategias que permitan contribuir a la disminución del índice de alta rotación y mejorar | Esta investigación tiene como objetivo, determinar cuáles son los factores internos y externos que ocasionan la alta rotación del personal de salud en dos IPS de Santander, que son la institución Clínica Girón E.S.E y IPS UNESAT, en el rango de tiempo de 2017-2018, los resultados que arrojó dicha investigación, fueron que la alta rotación de personal se da en una mayor proporción por la baja remuneración salarial, frente a las responsabilidades y funciones designadas, la insatisfacción laboral por diversas razones, falta de motivación,  |

| ESTADO DEL ARTE   |               |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRESIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE    |   |   |
|---|---------------|------|--|---|---|
| TÍTULO  | NACIONALIDAD  | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR  | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|   |               |      |  | la gestión del talento humano desde los aspectos de clima laboral, bienestar de los trabajadores y productividad de este tipo de instituciones.   | falta de trabajo en equipo; todo esto llevó a concluir que las instituciones deben tener clara la necesidad de establecer estrategias que mejoren las condiciones laborales de los trabajadores, para lograr en ellos compromiso e identificación con esta, aumentando así la posibilidad de permanencia por gusto y satisfacción personal, que aquella que se hace por obligación y fundamentada básicamente en la necesidad, por ello deben entender y atender la alta rotación del personal, ya que esto genera costos y gastos los cuales no tienen en cuenta y que puede afectar directamente su productividad.  |
| Instrumentos que miden la calidad de vida laboral del talento humano en salud: revisión integradora | Colombia-Cali | 2020 | Laura Quiñones, Gladys Eugenia Canaval Erazo, María Teresa Alarcón | El presente artículo tiene como objetivo identificar los instrumentos que se emplean en la medición de la calidad de vida laboral del talento humano en salud y sus características respecto a uso, tamaño, componentes e idioma original. También, fue identificar los instrumentos más empleados y las recomendaciones acerca de su uso en diferentes grupos de trabajadores especialmente en los del sector salud. | La calidad de vida laboral se ha relacionado con el individuo y su medio de trabajo, la satisfacción laboral, las experiencias en la organización, la motivación por el trabajo, la humanización, las necesidades personales. En este mismo sentido, se ha dado un enfoque, al concepto hacía la organización haciendo alusión al conjunto de procesos y cambios en la dinámica laboral que afecta a los empleados, junto con un nuevo vocabulario: eficacia, participación, solución de problemas y toma de decisiones, bienestar del trabajador, estrategias para incrementar niveles de productividad y relaciones |

| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRESIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |                             |  |
|-----------------|--------------|-----|---|-----------------------------|--|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                     | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|                 |              |     |   |                             | <p>entre los trabajadores. Todo esto motivó a los autores, a la revisión realizada en este estudio mediante la identificación de 22 artículos, en los cuales se encontraron, la aplicación de cinco instrumentos con diferentes reactivos, organizados en subescalas que expresan la multidimensionalidad del constructo de calidad de vida laboral, diseñados a partir de distintos conceptos y teorías que miden calidad de vida laboral del talento humano en salud. Con el fin de conocer qué instrumentos se han utilizado y que se encuentran en la literatura para la medición de la calidad de vida laboral y en este caso del talento humano en salud, el resultado de la medición de la calidad de vida laboral depende de múltiples factores externos e internos de acuerdo con las condiciones laborales y el tipo de talento humano en salud; esto implica la necesidad de medir la calidad de vida laboral en cada entorno y asumir programas por áreas de trabajo o incluso personalizarlos en los casos con puntajes más bajos, teniendo en cuenta cada uno de los contextos. Como conclusión e invitación, los autores indican la importancia de ir más allá de los estudios transversales y realizar investigaciones de carácter longitudinal que servirían de</p> |



| ESTADO DEL ARTE   |                   |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE  |   |  |
|---|-------------------|------|---|---|--|
| TÍTULO  | NACIONALIDAD      | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR   | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|   |                   |      |   |   | evidencia, con intervenciones que instauran el direccionamiento de programas exitosos de calidad de vida laboral en el talento humano en salud, logrando que el colaborador obtenga, una mejor calidad de vida laboral, para que así, brinde atención de calidad, porque se entiende que a mayor carga y condiciones laborales deficientes se aumenta la mortalidad de pacientes, los eventos adversos, la estancia hospitalaria, la iatrogenia y los riesgos psicosociales, lo que marca la deficiencia en la calidad de atención en salud; de allí lo importante del adecuado seguimiento y intervención en lo relacionado a la calidad de vida laboral del talento humano en salud. |
| Factores del clima laboral predominantes en organizaciones de salud privada del Municipio Montería (Colombia) | Colombia-Montería | 2020 | Rojas Martínez<br>Claudia Patricia,<br>Martínez Bustos Plutarco Segundo,<br>Niebles Núñez William Alejandro | El estudio se orientó a identificar los factores del clima laboral predominantes en organizaciones de salud privada del Departamento de Córdoba Colombia. Se empleó la metodología cuantitativa, método descriptivo, con muestreo aleatorio simple, tamaño de 238 unidades, se calculó utilizando el programa STATS®, categoría Sample Size Determinación; con error estándar de 5%, nivel de | Este estudio se enfoca en la importancia del clima laboral y expone algunos factores predominantes que inciden en este, en dos organizaciones de salud privada, en montería-Colombia, con un enfoque cuantitativo descriptivo y por medio del programa STATS®, se calcularon 8 factores, los cuales son: Estructuración de la tarea, Responsabilidad, Recompensa y reconocimientos, Desafíos profesionales, Relaciones, Manejo del conflicto, Identidad, Liderazgo, realizado a 238 personas de las dos organizaciones de  |

| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRESIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |   |  |
|-----------------|--------------|-----|---|---|--|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                     | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|                 |              |     |   | <p>confianza del 95% y probabilidad de ocurrencia 50%. Los resultados evidenciaron que los factores del clima laboral son percibidos en forma favorable por parte del talento humano que labora en la entidad estudiada. Palabras clave: clima organizacional, equipos de trabajo, clima laboral, factores, talento humano.</p> | <p>salud privada estudiada, lo cual arrojó como resultado que el clima organizacional es percibido como favorable por parte del talento humano que labora en dichas organizaciones de salud. Por lo anterior, se evidencia que es de suma importancia que el talento humano en las instituciones de salud cuenten con todo lo necesario para tener un ambiente de trabajo con condiciones positivas que generen beneficios de manera particular y por ende esto va a ayudar a que se dé desarrollo y progreso organizacional, además esto contribuye al clima organizacional el cual determina y condiciona el comportamiento colectivo, si este es bueno favorece el grado de motivación respecto a su rol en la institución y esto a su vez influye, en que haya un ambiente favorable y estimula al personal para la realización adecuada de sus funciones, por ello en la actualidad se hace un llamado a las organizaciones de salud sean públicas o privadas que se comprometan a promover facilitando los elementos necesarios para generar un clima organizacional que les permita a los colaboradores desarrollar su capacidad social y su motivación mediante: buena remuneración, beneficios, desarrollo tanto personal como profesional,</p> |

| ESTADO DEL ARTE  |                   |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE  |  |   |
|--|-------------------|------|---|--|---|
| TÍTULO   | NACIONALIDAD      | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR   | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|  |                   |      |   |  | incentivos o recompensas. Todo esto con el fin de generar satisfacción en el trabajo y sentido de pertenencia con la institución.   |
| Investigación aplicada competencias laborales en el proceso de selección de la clínica pajonal de Cauca Asia Antioquia | Colombia-Caucasia | 2020 | Ángela Tatiana Rivera Benavides, Carmen Oliva Cano Ospina, Daniela Pastrana Mora, David Esteban Rojas Mayorga, Ingrid Julieth Restrepo Escalante. | Esta investigación pretende presentar un análisis de la gestión y el desarrollo del talento humano por competencias en la Clínica Pajonal de Cauca Asia Antioquia, mediante un análisis cualitativo donde se va a entender el criterio, percepción y apreciación de los diferentes cargos de la clínica, donde se concluye que para cada cargo de la clínica se desarrollan unas competencias específicas y funciones, en donde se debe tener en cuenta las llamadas competencias genéricas o transversales, ya que con ellas se puede evaluar y conocer mejor al personal puesto que la mayoría va a tener contacto directo con los pacientes. Debido a que es un papel fundamental en la selección del personal de la clínica y es ahí donde el ser humano cumple un rol fundamental, como un factor | Se evidencia en esta investigación que el propósito es resaltar la importancia de reforzar el proceso de selección con un enfoque de detectar y potenciar las competencias laborales y académicas del talento humano en la clínica Pajonal de Cauca Asia Antioquia, ya que dicho proceso se convierte en un factor clave para la transformación organizacional. Actualmente las organizaciones son más conscientes de que la manera más eficiente de sobrevivir y crecer en un entorno altamente competitivo es a través de la inclusión de las personas en los objetivos organizacionales. Los procesos de selección inician desde un análisis de puesto en donde se debe mencionar las habilidades, competencias y conocimientos que requiere el aspirante y también los procesos de selección se deben basar en requerimientos que la empresa necesita del candidato, por ello se busca que se enfoque este proceso por competencias para que así las instituciones hagan un análisis más profundo al aspirante y determinar cómo este puede aportar a la organización. No |

| ESTADO DEL ARTE   |                    |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |  |  |
|---|--------------------|------|--|--|--|
| TÍTULO  | NACIONALIDAD       | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|   |                    |      |  | capaz de optimizar teniendo en cuenta el entorno económico y social. La ventaja competitiva de las empresas del siglo XXI, radica en la gestión y preparación del talento humano cumpliendo así con un alto desempeño que pueda llevar al éxito. | se debe perder de vista que el ser humano, es un ser integral, es decir, que se compone de lo biológico, lo individual, lo social, familiar, laboral, entre otros, de la misma manera en su desempeño en las actividades laborales estas no quedan de lado, de ahí la importancia de la evaluación por competencias, ya que permiten determinar en el candidato su saber, saber hacer, saber estar, saber ser. En este caso, en la clínica pajonal de Cauca Antioquia se encontró que se debe reforzar la evaluación e intervención del aspecto de trabajo en equipo y disposición para ayudar al paciente y a sus compañeros en sus labor y con ello mejorar la atención, además se evidenció falencias en las relaciones interpersonales en el grupo de trabajo y sus nuevos colaboradores, por ello se recomendó evaluar y concientizar en el equipo, dicho aspecto por medio de capacitaciones, actividades y talleres, buscando así el mejoramiento del clima laboral y por ende generar bienestar laboral y social en el personal. |
| La intermediación laboral y la satisfacción del talento humano en salud del | Colombia-Antioquia | 2021 | Ana María Londoño Díaz, Manuela Arboleda Agudelo,                | La intermediación laboral presenta varias desventajas en la relación contractual para el personal intermediado, las cuales influyen  | En este estudio se relaciona la intermediación laboral y la satisfacción del talento humano en la ESE hospital san juan de Dios-Carmen de Viboral- 2021, evidenciando que en dicha institución el  |

| ESTADO DEL ARTE                        |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |  |  |
|--|--------------|-----|--|--|--|
| TÍTULO                                 | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
| hospital de El Carmen de Viboral, 2021 |              |     | Lorena Alexandra Cuesta Zárate                                   | considerablemente en el nivel de satisfacción del talento humano en salud; los factores más relevantes son la compensación económica y la inestabilidad laboral. | 58% del personal asistencial, está intermediado a través de la empresa de servicios temporales EST. CORPOSIC. lo que lleva a detectar, diferencias en diversos aspectos que contribuyen a que se de insatisfacción laboral, aspectos como los trabajadores bajo intermediación no perciben bonificaciones ni primas adicionales, que si recibe el personal de planta, otro aspecto importante es la falta de estabilidad laboral, generando en el personal incertidumbre sobre la continuación del contrato laboral, sumado a que generalmente son por períodos cortos, lo cual representa un factor determinante para la alta rotación del personal en la institución, en cuanto al factor salario existen grandes diferencias entre ellos y los de planta, siendo menor el del personal intermediado así tengan las mismas funciones y roles, lo cual denota desigualdad laboral; todo esto afecta en el mediano y largo plazo el rendimiento de los empleados y del hospital, por esto a manera de recomendación, el hospital debe enfocar sus esfuerzos en mejorar el bienestar de sus colaboradores de manera puntual con la contratación directa, priorizando al personal asistencial debido a que estos |

| ESTADO DEL ARTE  |                    |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |   |  |
|--|--------------------|------|--|---|--|
| TÍTULO   | NACIONALIDAD       | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|  |                    |      |  |   | son el insumo principal en la prestación de servicios de salud.  |
| Fortalecimiento del proceso de gestión de talento humano en la ESE Hospital San Antonio de Buriticá 2018 | Colombia- Medellín | 2018 | Patricia Paola Villa Cárdenas                                    | Proyecto de desarrollo administrativo en el cual se fortalece el proceso de gestión de talento humano de la ESE Hospital San Antonio de Buriticá, entidad de primer nivel de atención, ubicada en el occidente antioqueño. Se llevó a cabo durante el primer semestre del año 2018, evidenciaron oportunidades de mejora para el proceso de talento humano, en las cuales se priorizaron algunas de estas para dar respuesta a las necesidades halladas, y, a su vez, documentar los procesos más relevantes de esta área bajo un sistema de gestión de la calidad, con el fin de favorecer el mejoramiento continuo, como resultado del trabajo se obtuvo un manual de procesos de gestión humana. | En este proyecto de intervención que se llevó a cabo en la ESE san Antonio de Buriticá-Antioquia, en el año 2018, en el cual se realizó el diagnóstico del proceso de gestión del talento humano en esta institución, esto se evidencio mediante un instrumento de medición tipo test, donde se encontró, como puntos a favor, que disponen de direccionamiento estratégico y cuenta con un mapa de procesos general donde está incluido la gestión de talento humano, manual específico de funciones y competencias laborales cuyo diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos, se realiza reclutamiento del personal, se llevan a cabo procesos de seguridad y salud en el trabajo y cuentan con plan de bienestar laboral; en cuanto a las debilidades encontradas en dicho procesos y para aplicarles plan de mejoramiento, no se tiene un presupuesto establecido para desarrollar acciones en el proceso de gestión de talento humano , no existe una persona encargada de manera exclusiva para este fin, no se cuenta con medico laboral, no se realizan periodos de prueba al personal que |

| ESTADO DEL ARTE  |   |      | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |  |   |
|--|---|------|--|--|---|
| TÍTULO   | NACIONALIDAD  | AÑO  | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS  |
|  |   |      |  |  | ingresa a laborar, ni tampoco se ha realizado en la ESE medición de riesgo psicosocial, solo se realiza evaluación de desempeño al persona de carrera administrativa y no se incentiva al personal mejor evaluado. Por lo descrito anteriormente se puede concluir que dicha institución de alguna u otra forma procura cumplir la normatividad en materia de dicho proceso, pero aún no tiene claro ni evidencia la importancia y valor que tiene la gestión del talento humano, el cual es el activo que permite la consecución y el logro de los objetivos y de la razón de ser de la institución, por ello, el llamado es a comprender e implementar estrategias para mejorar las falencias encontradas y dar el enfoque de bienestar integral a dicho proceso. |
| El Observatorio de Recursos Humanos en Salud de Colombia | Colombia- Antioquia- Facultad de Salud pública- Universidad de Antioquia. | 2004 | Óscar Sierra Rodríguez   | Las dificultades que se presentan en el sector salud, en cuanto al recurso humano, son aquellas asociadas con los desequilibrios estructurales de la fuerza de trabajo y su mala distribución, salarios bajos y poco competitivos con grandes diferencias entre el mismo sector, incremento de los empleos informales y un inadecuado régimen laboral, | El proyecto del observatorio de Recursos Humanos en Salud de Colombia, fue una iniciativa impulsada en el año 2004, por diversos entes gubernamentales y académicos a nivel nacional e internacional, uno de los abanderados locales fue la facultad de salud pública de la universidad de Antioquia. La problemática observada en materia de salud pública en cuanto al talento humano en salud, indicó que la información disponible relacionada con estos, es  |

| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |  |  |
|-----------------|--------------|-----|--|--|--|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR  | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|                 |              |     |  | <p>bajo nivel de desempeño del personal, conflictos laborales presentes o en potencia, complejidad creciente de los procesos laborales, falta de planeación y control de la innovación de tecnologías, aumento de los costos del trabajo y centralización de la administración del recurso humano. Según la Organización Panamericana de la Salud, la CEPAL y la OIT, el tema de recursos humanos ha sido olvidado en las agendas de las reformas. En Colombia no existe una coordinación adecuada entre los sectores de salud, educación, trabajo y planeación. Las instituciones formadoras deciden preparar recurso humano sin que exista una información suficiente que indique la necesidad de cierto tipo de profesional, técnico o auxiliar, y las instituciones empleadoras no planean sus necesidades con tiempo, lo que puede generar grandes desequilibrios entre la oferta y la demanda, generando</p> | <p>incompleta y no es oportuna, por lo que se detectó la necesidad de desarrollar un sistema de información sobre recursos humanos en salud que apoye la toma adecuada de decisiones, en el marco de una política pública coherente y consistente. Por lo anterior el objetivo principal de este proyecto, fue desarrollar una red cooperativa, interinstitucional de información en recursos humanos de salud, que contribuya a mejorar los sistemas de planeación y la calidad y oportunidad de las decisiones sectoriales en materia de políticas públicas de recursos humanos y de gestión del personal de salud. Cabe resaltar que la razón central, para la planeación y ejecución de este proyecto, es la de evidenciar que en la legislación de salud en el país y en las instituciones de salud, no se tiene presente y no se considera al talento humano en salud como eje central, en lo que concierne al desarrollo y al fortalecimiento de estos en el sector, revelando que no responde adecuadamente a las necesidades de la población y del SGSSS, por lo que esto conlleva, a dirigir la mirada y ver lo indispensable que es diseñar y formular políticas públicas con las cuales se pueda contribuir a mejorar las condiciones de</p> |



| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |   |  |
|-----------------|--------------|-----|--|---|--|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA Y SELECCIÓN: AUTOR                                      | IDEA CENTRAL CONCEPTO AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE: ANÁLISIS   |
|                 |              |     |  | <p>eventualmente déficit o exceso con grandes implicaciones en costos, salarios y calidad del recurso humano, todo ello demanda de los niveles decisorios actuaciones urgentes e inteligentes, para lo cual se requiere un sistema de información en recursos humanos en salud que permita tomar decisiones informadas en relación con las necesidades de salud de la población, la demanda potencial de recurso humano del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS). por lo anterior se da la estrategia del Observatorio de Recursos Humanos en Salud en Colombia (ORHS) la cual se constituye en esta dirección, puesto que se convierte en una red de colaboración entre instituciones y personas para generar e intercambiar información sobre necesidades de oferta y demanda de recursos humanos en salud, de tal manera que se oriente la política de desarrollo, formación y empleo para</p> | <p>bienestar laboral y social del talento humano y por ende poder ofrecer atención con calidad y mayor cobertura a la población.</p> |

| ESTADO DEL ARTE |              |     | RESUMEN DEL CÍRCULO DE LA COMPRESIÓN: EL HORIZONTE DEL PRESENTE |  |                                     |
|-----------------|--------------|-----|---|--|-------------------------------------|
| TÍTULO          | NACIONALIDAD | AÑO | BÚSQUEDA<br>Y<br>SELECCIÓN:<br>AUTOR                            | IDEA CENTRAL CONCEPTO<br>AUTOR   | HORIZONTE DEL PRESENTE:<br>ANÁLISIS |
|                 |              |     |   | responder adecuadamente a las necesidades en salud de la población y del Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia. |                                     |

## 5.2 Marco Contextual

En Colombia aparecen registradas en la superintendencia nacional de salud (Supersalud), aproximadamente 5.715 Instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS), según estadísticas consultadas en el año 2022 y en Antioquia aproximadamente 1009 IPS, de acuerdo a información obtenida en las estadísticas de la Secretaría Seccional de Salud y Protección Social (SSSA). (26)

### 5.2.1 Ubicación geográfica y aspectos sociodemográficos Suramérica

América del Sur, Suramérica o Sudamérica es uno de los tres subcontinentes en que se divide el continente americano, junto con Norteamérica y Centroamérica y el Caribe. Tal y como su nombre lo indica, es la región más al sur del continente, comprendida entre las costas colombianas y venezolanas del mar Caribe, el prolongado litoral continental del Océano Pacífico, y la región circumpolar en donde se encuentra la Antártida.

Este territorio, está dividido en trece países soberanos: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela, así como de una colonia francesa (la Guayana Francesa) y cinco otras dependencias de estados diferentes. La mayoría de estas naciones fueron colonia de España y Portugal desde el siglo XVI hasta su emancipación en distintos momentos del siglo XIX, a través de una larga y cruenta guerra independentista. Desde entonces, constituyen repúblicas democráticas soberanas.

Considerada una región históricamente inestable desde el punto de vista político y económico, Suramérica es a la vez una de las regiones más diversas biológica, demográfica, cultural y socialmente del planeta. En ella se encuentra la selva tropical más grande del mundo: la Amazonía, cuyos 7.000.000 de kilómetros cuadrados se distribuyen entre los territorios de Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Guyana, Perú, Surinam y Venezuela.

**Figura 1.** Mapa América del Sur



Fuente: <https://concepto.de/paises-de-america-del-sur/#ixzz7koSLRQ5r>

## 5.2.2 Ubicación geográfica y aspectos sociodemográficos de la República de Colombia

Capital: Bogotá

Moneda: Peso colombiano

Idiomas oficiales: español y alrededor de 65 lenguas nativas cooficiales.

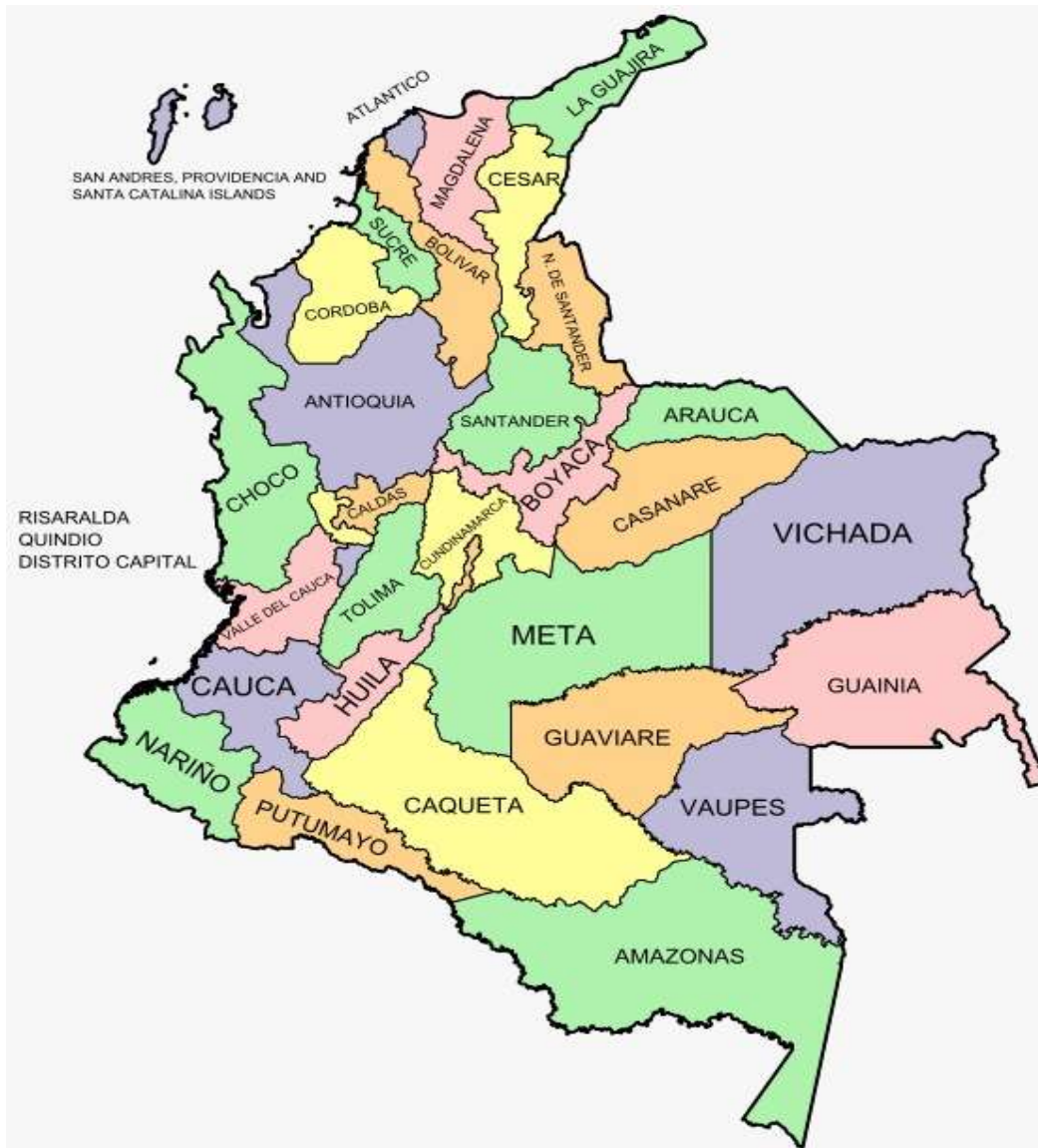
Territorio: 1.141.748 km<sup>2</sup>

Población: 50.882.891 hab. (2022)

PBI per cápita: 6186 USD

Ubicada en la región norte de Suramérica, Colombia es un país bastante diverso en materia de relieve, geografía y cultura, que tiene fronteras con Brasil, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela, aunque sus límites marítimos también coinciden con Costa Rica, Haití, Honduras, Jamaica, Nicaragua y República Dominicana en el mar Caribe. Es la única nación suramericana con costas en el Pacífico y el Atlántico, y en su territorio se dan distintas zonas climáticas, sistemas montañosos y llanuras, que hacen de Colombia el segundo país más biodiverso del planeta. (27)

**Figura 2.** Mapa de Colombia



Fuente: <https://elperiodicodechia.com/control-social/pedagogia/donde-esta-y-como-es-el-territorio-de-la-ciudad-en-que-vivimos/>

### 5.2.3 Ubicación geográfica y aspectos sociodemográficos de Antioquia

Antioquia es un departamento ubicado al noroeste de Colombia. Ocupa un territorio de 63.612 km<sup>2</sup> que limita al norte con el mar Caribe y con el departamento de Córdoba, al occidente con el departamento del Chocó, al oriente con los departamentos de Bolívar, Santander y Boyacá, y al sur con los departamentos de Caldas y Risaralda. Es el sexto departamento más extenso y el más poblado. Su organización territorial comprende nueve subregiones. (28)

Figura 3. Mapa de Antioquia



Fuente: Mapa Digital Integrado. IGAC, 2002. Fuente: Sociedad Geográfica de Colombia. Atlas de Colombia, IGAC, 2002. Fuente Batimetría: Prof. José Agustín Blanco Barros.

### 5.2.4 Ubicación geográfica y aspectos sociodemográficos de Medellín

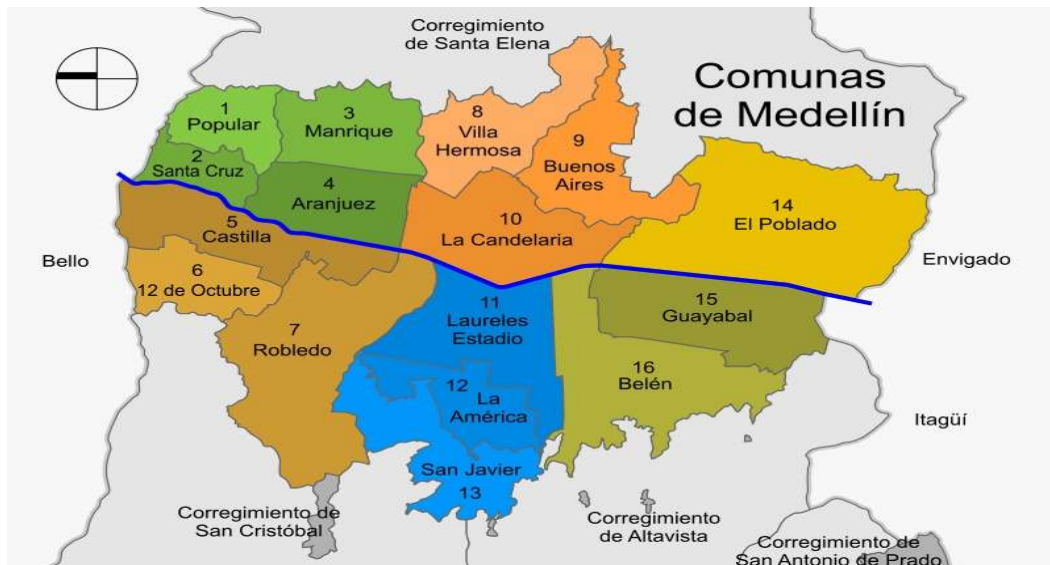
Está ubicada en el noroccidente de Colombia sobre la cordillera central con una altitud media de 1495 m.s.n.m. Ubicada en el Valle de Aburrá, está rodeada de montañas y es conocida como la “Ciudad de la eterna primavera” por su clima que, durante todo el año, promedia los 24°C.

Es la segunda ciudad más grande de Colombia y sus actividades comerciales e industriales han sido destacadas en el ámbito nacional. En ella también se puede disfrutar la cultura y el entretenimiento en lugares como:

- El Jardín Botánico
- Diferentes parques tanto de escala metropolitana como de carácter barrial
- El Parque Arví
- El Pueblito Paisa
- Las escaleras eléctricas de la comuna 13 y el graffitour
- Diferentes museos tanto de arte como científicos, entre muchas otras posibilidades diurnas y nocturnas.

Su infraestructura de transporte permite moverse por toda la ciudad: Metro, el sistema de buses articulados (metroplús), los teleféricos (Metrocable), tranvía y una oferta amplia de líneas de buses.

**Figura 4.** Mapa de comunas



La ciudad se destaca, además, por tener amplia oferta educativa y académica: Medellín cuenta con 34 instituciones de educación superior y 11 universidades tanto públicas como privadas. (29)(30)



Es de vital importancia mencionar al Hospital Alma Máter de Antioquia, antes conocida como IPS Universitaria, con una trayectoria y renombre en el sector salud y educativo de la ciudad de Medellín y de Antioquia, la cual pertenece a la Universidad de Antioquia; por lo anterior, se expondrá brevemente, su reseña histórica, el plan estratégico con el enfoque en la gestión del talento humano, donde se muestran temas afines como la responsabilidad social y la detección de las necesidades y expectativas de los grupos de interés en este caso de los colaboradores de la institución, además de su cumplimiento de gestión a través de los objetivos de desarrollo sostenible a nivel internacional.

**En 1993:** Con la llegada de la Ley 100, los servicios básicos de salud que la Universidad de Antioquia prestaba a sus trabajadores y empleados, a través de la Dirección de Bienestar Universitario, se convirtieron en el Programa de Salud de la Universidad. Es ahí donde nace la idea de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de la Universidad de Antioquia IPS Universitaria, con el fin de ofrecer servicios de salud en todos los niveles de complejidad.

**1998:** Inicia labores la IPS Universitaria, bajo la figura empresarial de corporación mixta sin ánimo de lucro, con 17 empleados bajo la dirección del médico Iván José Ángel Bernal y con Jaime Restrepo Cuartas, el entonces Rector del Alma Mater, como presidente de la Junta Directiva.

**2003:** La IPS Universitaria está certificada bajo la norma ISO 9001:2008 en todos los procesos ambulatorios de su Sede Prado, única en aquel entonces.

**2007:** El Gobierno Nacional le entrega a la institución, la operación logística de la Clínica León XIII, ampliando así, el portafolio de servicios enfocado hacia la alta complejidad, con miras a consolidar nuestro gran proyecto de “Hospital Universitario”.

**2012:** Después de la experiencia adquirida con la recuperación física, técnico-científica, administrativa y financiera de la Clínica León XIII, en el año 2012, se inició un proceso de expansión de los servicios en la ciudad de Barranquilla, en donde

comenzó a operar la Red Pública de prestación de servicios de salud, conformada por 42 instituciones en todos los niveles de complejidad.

Asumieron, por invitación del Ministerio de Salud, la operación logística de los servicios de salud de la Red Pública del departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

También comenzaron con la operación del Hospital Antonio Roldán Betancur de Apartadó, dentro de la estrategia de la Universidad de Antioquia de hacer presencia y participar en el desarrollo social de las regiones del departamento.

**2016:** La médica cirujana de la Universidad de Antioquia y especialista en economía y finanzas en salud, Marta Cecilia Ramírez Orrego, asume la Dirección General, recibiendo la institución en un estado delicado y teniendo como principales retos la estabilización económica, la Acreditación y la materialización del sueño de ser el Hospital Universitario del Alma Mater de los antioqueños.

**En la actualidad:** Se cuenta con una amplia oferta de servicios, como consulta general y especializada, ayudas diagnósticas, urgencias, cirugía, hospitalización, unidades de cuidados intensivos y especiales, trasplantes y, de la mano de la Universidad de Antioquia, desarrollo en investigación e innovación, generando más de 3.700 empleos entre colaboradores y aliados.

#### 5.2.4 Hospital Universitario Alma Máter de Antioquia

Es una institución prestadora de servicios de salud de alto nivel de complejidad, fundada por la Universidad de Antioquia y la Fundación de esta misma institución.

El Hospital Alma Máter de Antioquia, antes IPS Universitaria, opera como una corporación mixta, de derecho privado y sin ánimo de lucro, con una oferta de servicios de alta calidad humana, técnica y científica, enmarcada en el Modelo de Atención en Salud SERMÁS, en el que los pacientes y sus familias se encuentran en el centro del proceso integral de atención. Actualmente, se cuenta con 80 servicios habilitados en la sede León XIII y 72 en la sede Prado.

Con más de 22 años al servicio del bienestar de la comunidad, es una institución comprometida con el desarrollo e implementación de procesos, tecnologías y herramientas que nos permiten ofrecer la mejor atención, en términos de calidad, seguridad y excelencia. Se cuenta con un equipo humano de más de 3.500 personas que con Amor por la Vida contribuyen a la salud y bienestar de nuestros pacientes. Además, la vocación de docencia y el empeño permanente en la formación de profesionales de la salud, es uno de los pilares del quehacer. Así, de la mano de

médicos, enfermeras y personal administrativo comprometida y calificada, se busca entregar a la sociedad seres humanos y profesionales íntegros y altamente capacitados.

El Plan Estratégico 2017-2026 del hospital Alma Máter de Antioquia, es una ruta en la que se plantean la búsqueda de la excelencia, mediante el logro de 6 objetivos estratégicos, entre ellos, se encuentra el primer objetivo el cual está enfocado en el talento humano. Con dicho objetivo, se busca lograr conformar y consolidar equipos de alto desempeño, llevándolo a cabo a través de la formulación y ejecución de proyectos, asociados a los objetivos estratégicos. (31)

El primer objetivo es:

**1. Modelo de Gestión del Talento Humano para el Alto Desempeño:** Con la ejecución de este objetivo se busca, obtener y desarrollar personas competentes desde el Ser, el Saber y el Hacer y equipos de alto desempeño, lo que significa que desde sus valores vivan la filosofía y competencias corporativas, cumplan con las competencias propias del cargo desempeñado y el proceso.

En cuanto a las políticas estratégicas, que son planteadas por el hospital, el desarrollo humano de los colaboradores y la gestión del talento humano promueve el desarrollo integral de todos los colaboradores; ellos son el capital fundamental para que la institución sea confiable, humana, innovadora y con perfil docente.

Así mismo, para el hospital la **Responsabilidad Social** es un compromiso con una gestión generadora de valor social, ambiental y económico, que aporta soluciones para los retos de la sociedad y que se hace responsable de los impactos generados por la implementación de su estrategia con el fin de lograr un entorno sostenible.

El modelo definido por el Hospital Alma Máter de Antioquia, con respecto a la responsabilidad social, parte de la identificación y priorización de los grupos de interés más importantes para la institución. Previa caracterización, el Hospital propicia conversaciones que hacen posible conocer los impactos que genera el quehacer institucional y cuáles son las principales necesidades y expectativas de dichos grupos, asuntos que posteriormente se convierten en insumos fundamentales para definir los temas materiales, los cuales se traducen en compromisos de gestión que son incorporados en la planeación estratégica institucional.

## 5.2.5 Necesidades y expectativas de los grupos de interés

### Colaboradores

- Estabilidad laboral
- Equidad de roles
- Bienestar (salud mental y emocional)
- Fortalecimiento de liderazgos
- Cultura organizacional
- Adaptación nuevas modalidades de trabajo
- Cultura organizacional (autocuidado y seguridad)

Algunas acciones en responsabilidad social al respecto para los colaboradores son:

- Actividades de bienestar
- Día de la familia
- Teletrabajo
- Quinquenios
- Descuentos en educación
- Capacitación y formación
- Acompañamiento a prejubilados
- Actividades salud y seguridad en el trabajo
- Fondo de empleados Fonsermás

Por último, su gestión está basada en el Pacto Global y suma al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Uno de los objetivos en este y el que más se relaciona con la gestión del talento humano desde el enfoque de bienestar laboral y social es el número 8 el cual, indica y promulga el trabajo decente y crecimiento económico, el hospital demuestra que en los últimos dos años la institución ha disminuido la razón de empleados vinculados versus contratistas, pasando de 1,6 en el 2018 a 0,4 en el 2020.

Ahora bien, todo lo descrito en cuanto al enfoque de la gestión del talento humano que se lleva a cabo en el Hospital Alma Máter de Antioquia, permite evidenciar que dicha IPS, visibiliza a sus colaboradores como personas con talentos y competencias, las cuales además de ser detectadas, deben ser potencializadas para el desarrollo y bienestar tanto de ellos como de la institución, por ello, buscan conformar equipos de alto desempeño, lo que demuestra que encaminan y hacen énfasis en uno de los procesos de gestión del talento humano, el cual es el desarrollo o mantenimiento de

las personas, mostrando así, que consideran a las personas como el principal patrimonio de la institución y además de esto, son conscientes de que el personal, son quienes hacen que las cosas sucedan, los que dirigen los negocios y prestan los servicios de forma excepcional, entendiendo que la capacitación y desarrollo de habilidades no es un gasto, sino una inversión, sea para la organización o para las personas que trabajan en ella.

En este mismo sentido, es interesante evidenciar como el hospital, tiene claro que la responsabilidad social es un compromiso con la sociedad y que toca todos los grupos de interés, entendiéndolo como todos los grupos o personas que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de las actividades de la institución, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de ésta.

Uno de estos grupos de interés para la institución son los colaboradores y es interesante como dicha gestión se basa en un diagnóstico real y considera las necesidades y expectativas del talento humano, para así implementar por medio de su modelo, actividades que han sido establecidas desde la planeación estratégica, lo que indica que es de vital importancia conocer la motivación del personal y con ello en la lógica de lo detectado, llevan a cabo acciones para responder a sus necesidades, generando bienestar laboral y social en ellos.

Además, cabe resaltar que su modelo de gestión en cuanto responsabilidad social tanto con el cliente interno como externo tiene como base a nivel internacional los objetivos de desarrollo sostenible, en lo que compete a la gestión del talento humano. En el objetivo 8 retoman y promulgan el trabajo digno, con condiciones laborales adecuadas, además, generan un crecimiento económico, demostrando con cifras que en los últimos dos años el Hospital ha vinculado mediante contrato laboral a sus empleados, otorgando mejores garantías laborales y por ende bienestar laboral. (31)

## **5.3 Marco Conceptual**

### **5.3.1 Bienestar laboral**

Según Sen, citado por Vega, el bienestar humano implica tener seguridad personal y ambiental, acceso a bienes materiales para llevar una vida digna, buena salud y buenas relaciones sociales, todo lo cual guarda una estrecha relación y subyace a la libertad para tomar decisiones y actuar (32). Cuando el individuo se desenvuelve en el trabajo, entra a la dinámica del ambiente laboral, en el cual, afirman Martínez y Rivera, (22). Los empleadores deben generar propuestas para el fortalecimiento integral de los colaboradores, el cual es el principal activo de las organizaciones, buscando fomentar el equilibrio entre la vida personal y laboral del empleado, logrando así, aumento de la productividad y manteniendo el bienestar laboral. Al hablar de bienestar

laboral, es importante mencionar factores que influyen en este; tales como el clima organizacional, la satisfacción laboral, el estrés laboral, Síndrome de Burnout (hace referencia a la cronificación del estrés laboral), la motivación, los hábitos saludables, los planes de desarrollo, las retribuciones e incentivos, las formas de vinculación a la organización, entre otros.

Por lo anterior, se puede determinar que el bienestar laboral es la base para consolidar un equipo motivado, productivo y enfocado al desarrollo de la empresa. Es importante resaltar que, cuando se habla de bienestar laboral no solo se hace referencia a la salud física o enfermedades que puede presentar el empleado, sino también del bienestar emocional. (22).

En este mismo sentido, las organizaciones deben tener claro que tienen la función de garantizar, evaluar y orientar al colaborador, para que exista un adecuado bienestar laboral, es decir, un equilibrio físico, mental y emocional, logrando de este modo, mejores resultados de sus funciones y además mejorando la calidad de vida de los colaboradores, para así poder lograr un mejor resultado en el desarrollo de las actividades y de las relaciones en su contexto la cual podrían perjudicar su calidad de vida. (22)

De acuerdo con lo anterior, es evidente la relevancia que tiene el bienestar laboral en la gestión del talento humano en las organizaciones, entendiendo el bienestar laboral, no solamente como la aplicación de la norma, y lo establecido en los procesos, sino comprender la visión holística de las personas que integran los equipos de trabajo. Dada esta situación, las instituciones deben desviar la mirada en el tema en cuestión y ocuparse de propender estrategias y soluciones en el ámbito laboral y social; logrando con esto, proveer tranquilidad, satisfacción, salud física y mental al personal de salud, para poder prestar un servicio con excelencia.

### 5.3.2 Bienestar social

Es el conjunto de factores que brindan calidad de vida y están dirigidos a buscar la satisfacción de las necesidades básicas de las personas que conforman una organización. Se manifiesta en la retribución económica y todo lo que de ella se desprende; así mismo, este primer aspecto tiene que ver con la satisfacción de las necesidades básicas a nivel de la protección social, tales como; educación, salud, alimentación, seguridad social, vivienda; es decir, la garantía del desarrollo humano. Además, es un soporte de la dinámica de las instituciones, dado que su tarea es ayudar a crear un buen clima organizacional que permita conseguir calidad de vida. Ello se

logra con el abordaje de las condiciones existentes en ese medio y la identificación de sus necesidades socio-laborales.(33)

Según OMS: “La percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno”. (1)

El bienestar social se aborda desde los determinantes sociales de la salud, los cuales son definidos por la OMS (Organización Mundial de la Salud), como "las circunstancias en que las personas nacen crecen, trabajan, viven y envejecen, incluido el conjunto más amplio de fuerzas y sistemas que influyen sobre las condiciones de la vida cotidiana". Por lo que el ámbito laboral, es el entorno en el que se permanece la mayor parte del tiempo, por lo cual, este debe ofrecer las condiciones que conlleven al bienestar social. Siendo uno de los determinantes sociales de la salud, las organizaciones deben dirigir la mirada al talento humano y garantizarles las necesidades básicas como: salud, seguridad social, alimentación y vivienda, todo esto con el fin de que obtenga desarrollo humano y calidad de vida.

Otro factor importante como consecuencia de lo anterior, el desempeño laboral y el sentido de pertenencia en el colaborador, será algo que se dará fácilmente y contribuirá a la consecución de los objetivos de la organización, dándose de esta manera, un escenario de beneficio para ambos, lo cual garantiza verdaderamente el bienestar social.

### 5.3.3 Talento humano

Entre 1901 y 1921, Federico Taylor despertó el interés por las personas (principios de la gerencia estratégica), preparando el desarrollo del comportamiento organizacional; Henry Fayol inició el estudio de la conducta humana en el trabajo; Hugo Muensterberg profundizó en la psicología y eficiencia industrial; dos décadas después (1921–1942) Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, concluyeron que una organización es un sistema social y el trabajador es sin duda el recurso más importante, porque representa el centro de cualquier organización y por ende impulsa con su potencial todas las actividades de las mismas, por lo que, el talento humano, a través del tiempo se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible la misma se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados. (34) (35)

En el sector salud, en la Ley 1164 de 2007, el talento humano en salud es considerado como “el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de

todos los habitantes del territorio nacional dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud". (36)

Desde la revolución industrial se ha dado una transición a lo largo de la historia, con relación a lo que significa el ser humano en la organización y la manera en que es nombrado, ha cambiado la forma de gestionarlo. Dicha transición, se ha dado de acuerdo con la visión integral que se le ha dado al ser humano, debido a que se pasó de nombrarlo y tratarlo como un recurso más de la empresa, lo cual denota de algún modo cosificación, a evidenciar en este los dones y talentos que como persona puede aportar desde un rol determinado para el logro de los objetivos de la organización. Con la globalización y el enfoque competitivo y evaluación por resultados de las organizaciones, se cambió la visión en este aspecto y se introdujo el concepto de capital humano el cual indica como mediante la formación, habilidades y experiencia del colaborador, se logra ser productivo. En cuanto a lo anterior, nos reafirma la relevancia que tiene el factor humano en las organizaciones y como se hace necesario, plantear políticas y estrategias que promuevan su bienestar integral.

**Gestión talento humano:** El área de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, año 1950, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución industrial, año de 1780-1840. (37)-

En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal, eran unidades destinadas a hacer cumplir las exigencias legales relativas al empleo. Más adelante, los departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel, aunque añaden otras tareas como la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos, es evidente que solo se limitaban a las actividades operativas y burocráticas, recibían instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder.

En la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operativas y burocráticas, los DRH cumplieron funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados. Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades.

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing). Los equipos de



gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización; el viraje es enorme. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

En este mismo sentido, se evidencia que la antigua administración de recursos humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano (GTH). Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos colaboradores de la organización.

**Figura 5.** Las tres etapas de la gestión talento humano

| Características         | Relaciones industriales   | Administración de recursos humanos   | Gestión del talento humano  |
|-------------------------|---|--|---|
| Formato del trabajo     | Centralización total de las operaciones en el departamento de RH  | Responsabilidad de línea y función de <i>staff</i>   | Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos   |
| Nivel de actuación      | Burocratizada y operativa. Rutina   | Departamentalizada y táctica   | Enfoque global y estratégico en el negocio  |
| Mando de acción         | Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH       | Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH                                  | Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo   |
| Tipo de actividad       | Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área                              | Consultoría interna y prestación de servicios especializados   | Consultoría interna. Descentralizar y compartir   |
| Principales actividades | Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden | Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales | La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes |
| Misión del área         | Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas                             | Atraer y mantener a los mejores trabajadores   | Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral   |

La gestión del talento humano en el sector salud es definido según Becker (2019), como el cuidado del personal que hace frente al tratamiento de la comunidad, además es enfatizado como la acción noble y compleja de administrar los recursos para prevalecer el conocimiento y capacitación de doctores y enfermeras, inclusive personal administrativo, a la par llevar un ambiente de tranquilidad, con buena estructura y que sienta el respaldo de la compañía para con él, en las diversas ejecuciones que se realizan.

Además, Reyes & Vilchez, añaden que esta gestión del talento humano en el sector salud también implica alinearse a la normatividad del trato al personal en salud, debe apegarse a las normas de trato, salario, horario y para con su familia. Incluso esto se debe dar en sectores privados y públicos, el respaldo en salud por el cuidado al personal es inclusive mayor al de cualquier área. Esto no quiere decir que el resto de las empresas no lo usen sin embargo el riesgo es mayor, por ende, la inversión en la persona también debe ser mayor. (13)-

La gestión del talento humano va más allá de ser un área encargada de coordinar los procesos netamente legales o administrativos. En ese marco, la gestión consiste en velar y garantizar el bienestar integral de los colaboradores, considerándolo como un ser humano que requiere incentivos, estabilidad laboral y motivación, para así lograr satisfacción y sentido de pertenencia por la organización. Además, es importante resaltar que la responsabilidad de la gestión de las personas y su bienestar está a cargo de la institución.

#### 5.3.4 Instituciones prestadoras de salud (IPS)

Son entidades oficiales, mixtas, privadas, comunitarias y solidarias, organizadas para la prestación de los servicios de salud a los afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud, dentro de las Entidades Promotoras de Salud o fuera de ellas. Son entidades organizadas para la prestación de los servicios de salud, que tienen como principios básicos la calidad y la eficiencia, cuentan con autonomía administrativa, técnica y financiera, y deben propender por la libre concurrencia de sus acciones.

Además, propenderán a la libre concurrencia en sus acciones, proveyendo información oportuna, suficiente y veraz a los usuarios y evitando el abuso de posición dominante en el sistema. Están prohibidos todos los acuerdos o convenios entre Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, entre asociaciones o sociedades científicas y de profesionales o auxiliares del sector salud, o al interior de cualquiera de los anteriores, que tengan por objeto o efecto impedir restringir o falsear el juego de la libre competencia dentro del mercado de servicios de salud, o impedir, restringir o interrumpir la prestación de los servicios de salud. Para que una entidad pueda

constituirse como Institución Prestadora de Servicios de Salud deberá cumplir con los requisitos contemplados en las normas expedidas por el Ministerio de Salud. (6)(38)

Las Instituciones prestadoras de servicios de salud, como su nombre lo indica, son organizaciones donde se da atención y se realizan acciones para la recuperación y mantenimiento de la salud de la población. Es necesario volver la mirada al talento humano que hace posible que se dé dicha atención en salud, teniendo presente que estos también requieren contar con condiciones óptimas para tener bienestar y salud, para que así puedan realizar su labor de forma eficiente.

### 5.3.5 Perspectiva sociológica

Concibe la empresa como una unidad o campo de relaciones sociales, en el que intervienen actores (empresarios, directivos y trabajadores) con valores, intereses, estrategias y proyectos de vida lo cual genera unas estructuras técnicas, organizativas y estratégicas, que a su vez orientan acciones empresariales regidas básicamente por un interés de rentabilidad (39): La empresa y todo su entorno es vista como un campo de fuerzas en tensión dinámica y, por lo mismo, cambiante según las lógicas de las prácticas de los agentes envueltos en una relación laboral.

Toda empresa es una relación social orientada hacia la producción de bienes y/o servicios en la que intervienen diversos agentes (trabajadores, empresarios, Estado) con intereses específicos, proyectos con algún sentido ético y estrategias determinadas; siendo el capitalismo el cuadro de referencia en el que se desarrollan las diferentes organizaciones empresariales, como orden socioeconómico e institucional.(40)

Esta perspectiva aporta una visión de gestión humana que trasciende las prácticas de recursos humanos y permite entenderla como un fenómeno organizacional complejo que demanda comprensión sobre una diversidad de temáticas como: organización y gestión de los procesos productivos, comportamientos e intereses de los diferentes actores sociales que en ella intervienen, evolución y caracterización de los mercados laborales, y todo esto ubicado en un contexto social que permite establecer relaciones entre la sociedad, el trabajo y la empresa. Una consecuencia de lo anterior es que el valor agregado de la gestión humana debe ir más allá de las prácticas funcionales como seleccionar, contratar, formar y remunerar talentos y debe preocuparse por aspectos como trabajo en equipo, participación efectiva, organización del trabajo, relaciones directivos-trabajadores, transparencia en el manejo de la información, enriquecimiento del trabajo, entre otros.(41)

### 5.3.6 Perspectiva humanista

Según Galvis, citado por Hernández, la organización es concebida como una dimensión del capital social, dentro de la cual actúan sujetos humanos que tienen diferentes relaciones con dicho capital, según sean propietarios, trabajadores o administradores. Desde esta perspectiva, toda persona es un ser digno de respeto y consideración, bajo los principios de igualdad y libertad y precisamente la modernidad establece, también, que el trabajo conduce a la dignificación del ser humano, la satisfacción y la autorrealización personal. La organización debería, entonces, fundarse sobre principios humanos para poder contribuir coherentemente con la autorrealización de las personas que en ella laboran y con el bienestar social colectivo. (41)

Sin embargo, Sánchez indica que estos elementos se han convertido en ideales pues en las organizaciones se dan comportamientos inhumanos, porque se han desarrollado una percepción marginal del ser humano y, con una perspectiva de homo economicus, prevaleciendo en algunas ocasiones, la lógica económica y la racionalidad instrumental de la organización. (42)

El valor agregado del área de talento humano, en esta perspectiva, es la de planear actividades orientadas a enriquecer técnica y socialmente el trabajo, incorporar en las políticas de personal temas relacionados con una administración a escala humana que promuevan la concepción del logro del bienestar basado en la búsqueda de la satisfacción integral de todas las necesidades humanas, como el fin fundamental de la sociedad y tener en cuenta la realidad nacional al tomar decisiones que afecten personas, entre otras. (41)

### 5.3.7 Perspectiva estratégica

Esta perspectiva asume la importancia de las personas para generar valor a la organización a través del incremento de la productividad, mejoras en el servicio al cliente e impacto en los resultados económicos de la empresa (Calderón, 2003). En el ámbito laboral actual y su enfoque de globalización, que lleva a tener como objetivo principal en las organizaciones, la productividad y resultados, la estrategia para responder dichos retos de competitividad, desde esta perspectiva, resaltan la importancia de valorar las personas y su desarrollo como condición del éxito empresarial, todo esto, empieza por reconocer el aporte de los activos intangibles en la generación de valor, y podría afirmarse que la totalidad de dichos activos dependen de la persona y en especial de la posibilidad de motivar sus esfuerzos discrecionales para mejorar la calidad, la innovación, las redes de cooperación y la creatividad, que no están asociadas directamente al costo, sino a la diferenciación.

Un aporte de esta perspectiva es la valoración que se hace del área de gestión humana para el logro de los objetivos y metas estratégicos de la organización, la consideración de los activos intangibles (ligados estrechamente con las personas y sus competencias) como fuente de competitividad empresarial y la importancia de las prácticas de recursos humanos en el logro de resultados organizacionales. Una consecuencia de lo anterior es que las áreas responsables de esta función deben trascender su papel administrativo de realizar procesos operativos y enfocarse hacia la resolución de problemas críticos de la empresa. (41)

Desde las tres perspectivas anteriormente expuestas, se hace un recorrido de cómo se visualiza la organización y el talento humano, los cuales tienen relevancia y confluyen en lo mismo, que es visibilizar al ser humano como protagonista para la consecución de los objetivos de la organización, la primera perspectiva que es la sociológica, la cual explica cómo la organización es un escenario donde se dan interacciones sociales para llegar a cumplir un objetivo común y estas debe ser entorno a aspectos, como: la participación activa, trabajo en equipo, fortalecimiento de relaciones entre directivos y colaboradores, fomento de la capacitación del personal, entre otros.

Hablando de la segunda perspectiva que es la humanista, la cual tiene un enfoque que se basa en ver y comprender al ser humano, como el ser holístico que es, entendiéndolo así, que es primordial para las instituciones proveer y velar por el bienestar integral de su talento humano, ya que esto propiciará motivación, satisfacción y sentido de pertenencia por la institución, lo que traerá como consecuencia un adecuado desempeño laboral y por ende el cumplimiento de los objetivos, que en nuestro caso es el de prestar la atención de servicios de salud con calidad y oportunidad.

Por último, la tercera perspectiva, la cual es la estratégica, hace hincapié en cómo se debe cambiar la forma en que se percibe y trata a los colaboradores, debido a que no son sólo un recurso más de la organización, sino que es un ser humano dotado de talentos los cuales, desde su buena gestión, se deben detectar y potencializar por medio de la capacitación y brindar oportunidades para el desarrollo de sus competencias, esto generará beneficio tanto para el colaborador como para la organización, por ello el llamado al sector salud, es abordar estas perspectivas y enfocar la atención en la gestión y dirección de la suma de estos talentos, para brindar valor agregado, con el fin de proveer el bienestar integral que estos requieren.

## 5.4 Procesos gestión de talento humano

### 5.4.1 Provisión de talento

Los procesos para incorporar personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. (17)

### 5.4.2 Reclutamiento

También llamado identificación de talento, es el proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Este proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se debe seleccionar a los nuevos empleados. Hay dos tipos de reclutamiento: el interno y el externo, el primero es aquel que se realiza entre el personal de una empresa y el segundo se realiza entre el capital humano disponible en el mercado de trabajo externo.(43)

### 5.4.3 Selección

Funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. La selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, este proceso, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. La aplicación de técnicas de selección comprende de: Entrevistas, pruebas de conocimientos, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. (17)

### 5.4.4 Organización de las personas

**a) Programa de inducción:** El proporcionar orientación a las personas cumple varios propósitos: envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo. El programa de orientación pretende alcanzar los objetivos siguientes: Reducir la ansiedad de

las personas, reducir la rotación, Ahorrar tiempo, acariciar expectativas realistas.(17)

- b) Análisis y diseño de puestos:** El trabajo en las organizaciones, se planea para que las entidades funcionen y alcancen sus objetivos de manera eficiente. En general, los puestos contienen actividades o funciones que debe desarrollar cada miembro de la organización de acuerdo con la descripción del puesto que ocupa. Los puestos forman parte integral y medular de la estructura organizacional, es decir, condicionan y determinan la distribución, configuración y grado de especialización que se requiere para cada uno de ellos.(44)
- c) Evaluación del desempeño:** Es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Este proceso permite estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa, porque permite, detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. Se evalúa el desempeño, porque toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. (17)
- d) Retención:** Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones. En el enfoque moderno predomina el modelo del hombre complejo, es decir, el supuesto de que las personas se sienten motivadas por una enorme variedad de incentivos, como el salario, los objetivos y las metas que deben alcanzar, la satisfacción en el puesto y en la organización, las necesidades de realización personal, etc.

En este caso la remuneración obedece a esquemas flexibles, se rige por procesos personalizados, dentro de una política de adaptación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños. La remuneración se sustenta en las metas y los resultados que deben alcanzar las personas; se da importancia al desempeño futuro y a los valores variables y flexibles.

- e) **Remuneración:** Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación. En otros términos, la dedicación de las personas al trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida en que el trabajo produce resultados esperados y, cuanto mayor sea esa medida, tanto mayor será su dedicación. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas con los negocios de la organización.
- f) **Prestaciones sociales:** Son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general, constituyen un paquete de prestaciones y servicios que forma parte integral de la remuneración del personal. Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización.

Estas se clasifican en razón de su obligatoriedad legal, su naturaleza y sus objetivos.

Las prestaciones de ley son las que exige la legislación laboral, sus previsiones o incluso los contratos colectivos de los sindicatos, estas son: Vacaciones, aguinaldo, jubilación segura de accidentes de trabajo, ayuda por enfermedad, día de descanso laborado, prima vacacional, prima dominical, prima de antigüedad, permiso pagado por maternidad, Etc. De estas, algunas de estas prestaciones las paga la organización, en tanto que otras son cubiertas por dependencias gubernamentales.

Las prestaciones espontáneas o adicionales a la ley se otorgan por generosidad de las empresas, porque no son exigidas por ley ni por negociación colectiva, algunas de estas son: Gratificaciones, comidas subsidiadas, transporte subsidiado, vales de despensa, becas educativas, seguro de vida de grupo, préstamos a los trabajadores, membresía para clubes deportivos, ayuda para gastos funerarios, etc.

Las prestaciones monetarias se pagan en dinero, por lo general con base en la nómina, y generan los beneficios sociales que se derivan de ellas: Vacaciones, aguinaldo, gratificaciones, incapacidades, Etc.



Las prestaciones extra monetarias se ofrecen en forma de servicios, beneficios o facilidades para los usuarios, como: Atención médico-hospitalaria, comedor, atención odontológica, seguridad social y asesoría, club o agrupación gremial, transporte de ida y vuelta al trabajo, horario laboral flexible, etc.

Las prestaciones recreativas son los servicios y los beneficios que buscan proporcionar al trabajador las condiciones físicas y psicológicas para su reposo, diversión, recreación, salud mental y uso de tiempo libre. En algunos casos también se extienden a la familia del trabajador e incluyen: agrupación gremial, áreas de esparcimiento para descanso en el trabajo, música ambiental, actividades deportivas y comunitarias, excursiones y paseos programados, etc.

**g) Higiene y seguridad laboral:** Pretende garantizar un entorno laboral saludable y seguro. La higiene laboral se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde las desempeña. Es el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales con base en el estudio y el control de dos variables: el hombre y su entorno laboral, por ello se pretende conseguir que las condiciones de trabajo sean saludables e higiénicas.

En este mismo sentido, la seguridad laboral busca la prevención de accidentes y administrar los riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica, se anticipa a efecto de que los riesgos de accidentes sean mínimos.

#### 5.4.5 Desarrollo o mantenimiento

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones, son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional, Por lo anterior, podemos decir que la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella.

**a) Capacitación:** Es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.

**b) Programas de inducción:** Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización.

#### **5.4.6 Evaluación o auditoría**

Las organizaciones no operan en razón de simple improvisación ni funcionan por azar, sino que se rigen por determinados planes que tienen por objeto alcanzar objetivos, cumplir la misión y realizar la visión por medio de estrategias bien definidas. Por lo mismo, las organizaciones deben hacer un esfuerzo considerable para supervisar sus diversas operaciones y actividades. Supervisar significa dar seguimiento a esas operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados.

**Sistema de información:** El sistema de información de la administración de recursos humanos tiene dos objetivos básicos: uno es administrativo, reducir los costos y el tiempo de procesamiento de la información. El otro es brindar apoyo en línea para la toma de decisiones, ayudar a los gerentes de línea y a los colaboradores a tomar mejores decisiones. Así, el sistema de información de recursos humanos puede estar dedicado a los especialistas en recursos humanos, a la alta dirección, a los gerentes de línea y a los colaboradores en general. Casi siempre se dedica a todos esos usuarios de manera simultánea. El acceso a la información es por medio de terminales distribuidas por toda la organización.

**Control y auditoría del personal:** Los sistemas de supervisión de la administración de recursos humanos abandonaron su aspecto autoritario-coercitivo y han migrado

hacia la atribución de facultades a las personas. Así, la tradicional jornada laboral fija se ha vuelto flexible y las alternativas ahora incluyen la semana laboral reducida, el horario laboral flexible, el trabajo compartido, el trabajo a distancia y el trabajo de tiempo parcial para satisfacer las necesidades de las personas.

Una auditoría de la gestión del talento humano evalúa las actividades de administración del capital intelectual de la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoría puede cubrir un departamento, una división o incluir a toda la corporación. Proporciona tanto a los gerentes operativos como a los especialistas del departamento realimentación sobre la función de talento humano, y suministra información sobre la manera en que los gerentes cumplen, o no, y en qué manera, sus responsabilidades en esta área. En síntesis, constituyen una actividad de control de calidad de las actividades de administración del talento humano y una evaluación de la forma en que esas actividades contribuyen a las estrategias corporativas generales. El objetivo de una auditoría es contar con una “una radiografía actual” de cada una de las actividades que se llevan a cabo, lo cual permite detectar las áreas en que se requieren mejoras, las que funcionan bien y las que han permitido alcanzar éxitos notables. (44)

**Salud mental:** Existen diversas definiciones de este concepto. Por ejemplo, Vega, citando a Velásquez, define la salud mental como “el conjunto de capacidades esenciales para el bienestar general, para nuestra capacidad de percibir, comprender e interpretar nuestro entorno, adaptarnos a él y saber cambiarlo si es necesario, así como para comunicarnos con los demás”(45).

Entre tanto, la Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud mental como «un estado de bienestar en el que el individuo es consciente de sus capacidades puede enfrentarse a las exigencias normales de la vida y trabajar de forma productiva y fructífera, y es capaz de contribuir a su comunidad»(46). Además la OMS considera que la salud mental está condicionada por múltiples factores, «entre ellos los de carácter biológico (por ejemplo, factores genéticos o en función del sexo), individual (experiencias personales), familiar y social (el hecho de contar con apoyo social) o económico y medioambiental (la categoría social y las condiciones de vida)» (45). Por su parte, el Ministerio de Salud y Protección Social la define como: “un estado dinámico que se expresa en la vida cotidiana a través del comportamiento y la interacción, de manera tal que permite a los sujetos individuales y colectivos desplegar sus recursos emocionales, cognitivos y mentales para transitar por la vida cotidiana, para trabajar, para establecer relaciones significativas y para contribuir a la comunidad. (38)

La Salud Mental es de interés y prioridad nacional para la República de Colombia, es un derecho fundamental, es tema prioritario de salud pública, es un bien de interés público y es componente esencial del bienestar general y el mejoramiento de la calidad

de vida de colombianos y colombianas” (47). Por lo anterior, es evidente que la promoción y prevención de la salud mental es relevante para la salud pública, puesto que los trastornos psicosociales son más frecuentes, y sus efectos económicos, emocionales, familiares y sociales, son muy altos. Por esto, es importante pensar en generar estrategias para promover la resiliencia y el bienestar emocional en los individuos, familias y comunidades, teniendo en cuenta la situación que está afectando a Colombia (48). Los efectos del trabajo en la salud mental son complejos.

Por un lado, el trabajo es una fuente de satisfacción y realización personal por medio de las relaciones y la seguridad financiera que proporciona, aspectos que son condiciones necesarias para una buena salud mental. La falta de trabajo o la pérdida del mismo, por otro lado, pueden tener efectos negativos sobre la salud mental. Los desempleados tienen un riesgo de depresión que es el doble del de las personas que tienen empleo (5). Por otra parte, cuando el trabajo está mal organizado, aparecen los riesgos psicosociales, que pueden tener efectos negativos sobre la salud mental y el bienestar de las personas que trabajan. Bibliografía

**Riesgos psicosociales:** Surgen en el momento que ciertos factores pueden desencadenar hechos o situaciones con grandes probabilidades de causar efectos negativos en la salud del individuo, lo cual finalmente tendrá repercusiones también en la organización (49). En el ámbito laboral, “son situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente”. y afectan los derechos fundamentales del trabajador tales como han sido recogidos en la mayoría de las constituciones nacionales actuales, y que por lo mismo tienen formas de protección legal, tanto a nivel nacional como internacional. (50).

Estos son riesgos reales, bien sea que se evidencian inmediatamente o a mediano y largo plazo, y son tan determinantes como los riesgos físicos, los accidentes y las enfermedades derivadas del trabajo (51). Por lo tanto, los factores psicosociales de riesgo pueden impactar en forma negativa no sólo a los trabajadores, sino también al funcionamiento de la organización, los trabajadores expuestos a este tipo de factores reducen su desempeño, pudiendo comprometer aspectos como la productividad y la imagen de la empresa, entre otros (1). Para la Organización Internacional del Trabajo, los factores psicosociales de riesgo “son condiciones que conducen al estrés laboral y a otros problemas relativos a la salud y a la seguridad laboral, que comprenden aspectos de trabajo y del entorno del trabajo, como el clima o cultura de la organización, las funciones laborales, las relaciones interpersonales en el trabajo y el diseño y contenido de las tareas (por ejemplo, su variedad, significado, alcance, carácter repetitivo, etc.)” (4).

**Contrato a término indefinido:** Este tipo de contrato no está establecido la duración del acuerdo, es decir, no se ha definido una fecha de término entre las partes, por lo que el trabajo continúa hasta que la parte empleadora desvincula a la parte trabajadora o bien, el trabajador renuncie, por lo que se considera un tipo de contrato a largo plazo.

Si bien la parte trabajadora no contará con una fecha específica de término de su relación laboral, no implica que no pueda ser desvinculada, la posibilidad existe, con la diferencia de que el trabajador recibirá una indemnización de parte del empleador, por lo que quienes cuenten con este tipo de contrato, habitualmente realizan sus labores de manera efectiva al saber que tienen seguridad laboral y oportunidades de crecimiento en la organización. (52)

**Contrato a término fijo:** Como su nombre lo indica, tiene como principal característica, que de antemano se conoce su duración, pues desde que se firma las partes conocen cuánto tiempo estará vigente el contrato, vigencia que podrá ser modificada mediante la renovación.

Otra característica esencial es que todo contrato a término fijo debe constar por escrito, pues de lo contrario estamos ante un contrato indefinido.

Tal como lo señala en el inciso primero del artículo 46 del Código Sustantivo del Trabajo: “El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente”.

Este contrato, se puede celebrar por periodos menores a un año y máximo de 3 años, pero puede ser renovado indefinidamente por un periodo igual al anterior y que no puede exceder de los 3 años. Es decir que no se puede firmar un contrato a término fijo de 4 años, pero uno de 3 años se puede renovar o prorrogar por un año, o por el mismo tiempo. (53)

**Contrato obra-labor:** Es aquel se firma por el tiempo que dure la construcción o ejecución de una obra, actividad o labor determinada, entre las características de este tipo de contrato, encontramos: El contrato finaliza al finalizar la obra contratada, no permite renovación ni prórroga, puede ser verbal o escrito, no requiere preaviso para su terminación, por cada se recomienda hay que hacer un contrato, es un contrato ideal para quien ejecuta obras para terceros (54). “

**Eficiencia:** Virtud o facultad para lograr un efecto. También, es la acción con que se logra ese efecto. La eficiencia en administración se refiere a la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanzan más objetivos con los mismos o menos recursos. (55)

**Eficacia:** En el ámbito administrativo, se conoce a este término, como el nivel de cumplimiento de los objetivos económicos definidos por una organización, no tiene en cuenta los medios empleados para alcanzar la meta de producción o resultados estimados. Independientemente de los recursos utilizados, únicamente se valora su consecución. En este sentido, se centra en el concepto de resultados obtenidos. (56)

#### **5.4.7 Eficiencia y eficacia**

Los términos eficacia y eficiencia tienden a confundir su significado en algunas ocasiones, sin embargo, se puede ser eficaz y no lograr la eficiencia, o por lo contrario lograr ser eficientes y eficaces, en este sentido, lo ideal es alcanzar un valor agregado en el desempeño de los talentos que poseen las personas, para obtener como resultado ambos conceptos. La eficiencia indica la utilización racional de los recursos y del tiempo para realizar una tarea, la eficacia es la capacidad que posee una persona para lograr sus objetivos o metas planteadas, en cuanto a la calidad y oportunidad definida en el proceso. (55)

**Gestión del conocimiento:** En una organización se entiende como la disciplina que se encarga de estudiar el diseño y la implementación de sistemas cuyo principal objetivo es que todo el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo involucrado en la organización pueda transformarse y convertirse, sistemáticamente, en conocimiento organizacional o corporativo, de manera que ese conocimiento corporativo, al ser accesible y poder ser compartido, permite que aumente el conocimiento individual de todos sus miembros y que esto redunde directamente en una mejora de la contribución de esos sujetos en la consecución de los objetivos que persigue la propia organización o dicho en otros términos más generales, se entiende como la disciplina que se encarga del estudio del diseño y la implementación de sistemas cuyo principal objetivo es convertir todo ese conocimiento en valor para la organización. (57)

**Calidad de vida en el trabajo (CVT):** Este término fue acuñado por Louis Davis, en la década de 1970, cuando desarrollaba un proyecto sobre el diseño de puestos. Según él, el concepto se refiere a una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades. Actualmente, el concepto de calidad de vida en el trabajo incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del centro de trabajo.

La CVT se ha utilizado como indicador de las experiencias humanas en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que lo desempeñan. El concepto de CVT implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas

motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportes.

Para atender al cliente externo, la organización no debe olvidar al cliente interno. Esto significa que, para satisfacer al cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a sus colaboradores encargados del producto o servicio que ofrecen. Como dice Claus Möller, consultor danés: coloque a los empleados en primer lugar y ellos colocarán a los consumidores en primer lugar. La organización que invierte en el colaborador está, en realidad, invirtiendo indirectamente en el cliente.

Por otra parte, la administración de la calidad total en las organizaciones depende de la optimización del potencial humano, la cual está en manos de lo bien que se sientan las personas al trabajar en la organización. La CVT representa la medida en que los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales por medio de su trabajo en esta. (17)

**Clima organizacional:** Es un grupo de características medibles que se dan en el lugar del trabajo y que son percibidas por las personas que interactúan en el entorno e influye en la motivación y comportamiento, además, influye en el bienestar de los empleados y su desempeño (22). Los factores que intervienen en el clima son variados, como: el tipo de comunicación, la resolución de conflictos (constructivo o disfuncional), el tipo de liderazgo, la importancia dada a las recompensas, entre otros. El clima organizacional es, por lo tanto, la descripción del entorno de trabajo por parte de aquellos que son protagonistas activos en él. (58)

Brunet citado por Rojas, asume que el clima organizacional, puede determinar y condicionar el comportamiento de los individuos en la organización, favoreciendo o limitando su grado de motivación respecto a la actividad que están desarrollando, en consecuencia influye en la existencia de un ambiente favorable o no, ya que estimula al personal para la realización de un trabajo.(59)

**Cultura organizacional:** En términos generales depende en gran parte del enfoque dado por los dueños o los líderes de la empresa, y esta cultura varía según la visión que ellos tengan. La estructura organizativa es lo concerniente a la distribución de los cargos, roles y funciones que coordina a los diversos departamentos de una empresa, integrándose de tal manera que sea posible lograr los objetivos propuestos. La cultura organizacional está compuesta por los valores, normas y formas de comportamiento de los integrantes de una organización donde convergen los puntos de vista de cada uno, pueden estar influidos por la expectativa que algunos tengan por los resultados laborales, las normas de conducta, lo que se considera comportamientos correctos o

incorrectos, la manera de vestir y el trabajo en equipo (58). Además, la aplicación de esta cultura, estriba en la aplicación práctica que le den los mandos intermedios de tal organización y esto a su vez depende de la percepción que cada uno tenga de ella, de la supervisión acerca de su aplicación y del temperamento de quien la debe fomentar.

## **5.5 Marco Legal**

### **5.5.1 Normas Internacionales**

(60)La Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con el apoyo del Ministerio de Salud de Chile, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y representantes de nueve países de la Región (Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Jamaica, México, Panamá y Perú), celebraron la reunión de constitución del Observatorio de Recursos Humanos en Salud, teniendo como objetivo apoyar el fortalecimiento de políticas de desarrollo de Recursos Humanos en Salud (RHUS) en el marco de los procesos de cambio de los sistemas de salud.

#### **OPS/OMS. Resolución CD43-R6 de 2001.**

El Consejo Directivo de la OPS/OMS, insta a los Estados Miembros para que participen activamente en la iniciativa del Observatorio de Recursos Humanos en Salud, facilitando en cada país la constitución de grupos intersectoriales e interinstitucionales para el análisis de la situación, la producción de información esencial y la formulación de propuestas en materia de política, regulación y gestión de recursos humanos.(61)

#### **OPS/OMS y Ministerio de Salud de Canadá- octubre de 2005.**

VII Reunión Regional de los Observatorios de Recursos Humanos en Salud. Llamado a la Acción de Toronto: Hacia una Década de los Recursos Humanos en Salud para las Américas. Convoca a los actores nacionales e internacionales, del sector salud, de otros sectores relevantes y de la sociedad civil, para construir colectivamente políticas e intervenciones para el desarrollo de recursos humanos en salud, que ayuden al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, de las prioridades nacionales de salud y al acceso a servicios de salud de calidad para todos los pueblos de las Américas para el 2015.(62)



Las diferentes organizaciones a nivel mundial y regional, que tratan los ámbitos de salud, economía y trabajo, como son la OPS, OMS, CEPAL, OIT y (USAID), reconocen al talento humano como el principal activo de toda organización, dado que es a través de su conocimiento, idoneidad, aporte, iniciativa, creatividad, motivación y compromiso, que se logran alcanzar los objetivos y metas propuestas de las instituciones de salud, además de la capacidad de brindar atención con calidad y eficiencia a la población, es por esto, que en la normatividad citada anteriormente, dichas organizaciones buscan articularse para fomentar la generación de análisis, acceso e intercambio de información, conocimientos y experiencias que respalda la toma de decisiones y la formulación e implementación de políticas públicas, en respuesta a prioridades internacionales, nacionales y a las metas regionales de recursos humanos en salud. Todo esto con el fin de mejorar las condiciones laborales y sociales del talento humano en salud.

## **Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. PERÚ.**

### **Título II**

#### **Del sistema administrativo de gestión de recursos humanos**

##### **Artículo 2. Sistema administrativo de gestión de recursos humanos**

“El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos- en lo sucesivo, el Sistema- establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil; y, comprende el conjunto de norma, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos”.

##### **Artículo 4. Organización del sistema**

Integran el Sistema:

- a) La autoridad, la cual formula la política nacional del servicio civil, ejerce la rectoría del Sistema y resuelve las controversias.
  
- b) Las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades o empresas del Estado, o las que hagan sus veces, que constituyen el nivel descentralizado responsable de implementar las normas, principios, métodos, procedimientos y técnicas del sistema.

##### **Artículo 5. Ámbito del Sistema**

El sistema comprende:

- La planificación de políticas de recursos humanos.
- La organización de trabajo y su distribución
- La gestión del empleo
- La gestión del rendimiento
- La gestión de la compensación
- La gestión del desarrollo y capacitación
- La gestión de las relaciones humanas
- La resolución de controversias

La organización y claridad a nivel administrativo de la gestión del talento humano en la legislación de un país, en este caso Perú, es de suma importancia, ya que desde altas instancias, se establecen las directrices propias, para el manejo y control en los ámbitos administrativos y operativos de la gestión del talento humano, siendo este, el activo intangible más relevante de las instituciones, el cual requiere las condiciones necesarias que le pueda proveer el estado y las instituciones, para así, obtener bienestar integral y por ende lograr un desempeño adecuado de su rol, para prestar un servicio de atención en salud con calidad y oportunidad. (63)

**Resolución No. 29, de 12 de enero de 2006, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), Reglamento sobre la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos. Cuba**

“Por la que se dicta el Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo, de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales.”

**Capítulo I Generalidades**

Artículo 1: El presente Reglamento se aplica en todas las entidades laborales radicadas en el país.

Artículo 2: A los efectos de la aplicación del presente Reglamento se denomina:

**a) Capacitación:** conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

**b) Desarrollo:** proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigido a alcanzar multi habilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio.

**c) Acción de Capacitación:** expresa en forma descriptiva el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores que participan en la misma, a partir de las

necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación realizadas.

**d) Modo de Formación:** define la vía o método a utilizar, mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación.

ARTÍCULO 3: La dirección de la entidad realiza las acciones de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, utilizando para ello enfoques de formación continua que asegura preparar a los trabajadores para desempeñarse en cargos determinados y mejorar de forma permanente sus conocimientos, habilidades y actitudes.

## **Capítulo V Diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación**

Artículo 12: El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es el elemento fundamental que debe realizar la dirección de la entidad laboral para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

Artículo 14: El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación es la base de la planificación de su organización y ejecución en la entidad, por lo que debe realizarse a nivel de las diferentes áreas y categorías ocupacionales. (64)

### **La Norma Cubana 3000-3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).**

“establece el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un Sistema, que tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.”

Este esfuerzo normativo realizado por el estado cubano, tiene como objetivo, que las organizaciones diseñen y apliquen el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), para lograr atraer, retener y desarrollar permanentemente a sus trabajadores, para de esta forma materializar los objetivos estratégicos propuestos. Su adopción debe ser una decisión de la alta dirección y su implementación incluye la búsqueda de soluciones a los problemas, conjuntamente con la toma de decisiones, en las cuales deben estar involucrados, activamente, los trabajadores y la organización sindical correspondiente.

En cuanto a la normatividad cubana con respecto a la gestión del talento humano, se evidencia un marcado interés, por dos procesos en la gestión de este, los cuales son el proceso de organización de las personas y el proceso de desarrollo o

mantenimiento, dichos procesos buscan el desarrollo de las habilidades técnicas, operativas y administrativas del personal para desempeñar su trabajo actual y además se busca, acrecentar conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar su desempeño y tener miras a ascender en la organización, todo esto se logra primero con la visión de mejoramiento continuo, que hace que se realicen evaluaciones de desempeño constantemente al talento humano, lo cual permite, darse un panorama de las fortalezas para potenciar, y las falencias, con las cuales, se debe implementar un plan de mejora. Por todo lo anterior, se puede decir que el crecimiento y desarrollo a nivel de conocimiento y habilidades, procura en el talento humano satisfacción y motivación para desempeñarse adecuadamente, lo cual hace parte del bienestar laboral. (65)

### 5.5.2 Normas Nacionales

## **Constitución Política de Colombia de 1991**

### **Título II De los Derechos, las Garantías y los Deberes**

#### **Capítulo 1 De los Derechos Fundamentales**

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social. Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de éstos deberán ser democráticos. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.

#### **Capítulo 2 De los derechos sociales, económicos y culturales**

Artículo 49. Acto Legislativo No. 02 de 2009, artículo 1. El artículo 49 de la Constitución Política quedará así:

La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado.

Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud.

Corresponde al Estado organizar, dirigir y reglamentar la prestación de servicios de salud a los habitantes y de saneamiento ambiental conforme a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad.

También, establecer las políticas para la prestación de servicios de salud por entidades privadas, y ejercer su vigilancia y control. Así mismo, establecer las competencias de la Nación, las entidades territoriales y los particulares y determinar los aportes a su cargo en los términos y condiciones señalados en la ley.

Los servicios de salud se organizarán en forma descentralizada, por niveles de atención y con participación de la comunidad. La ley señalará los términos en los cuales la atención básica para todos los habitantes será gratuita y obligatoria.

Toda persona tiene el deber de procurar el cuidado integral de su salud y de su comunidad.

Artículo 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales:

Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

Artículo 54. Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.

Artículo 57. La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.

La constitución política de Colombia, como carta magna, desde la cual se basan todas las leyes, es importante citarla, en sus apartados sobre todo haciendo énfasis en los derechos fundamentales al trabajo y a la salud, donde el estado se compromete a propiciar, proteger, velar por el cumplimiento de estos, además compromete también

a las instituciones públicas y privadas para apoyar dicho cumplimiento, con el fin de garantizar bienestar laboral y social a toda la población.(66)

## **Ley 100 de 1993**

### **Libro II El Sistema General de Seguridad Social en Salud**

#### **Título I Disposiciones generales**

##### **Capítulo I Objeto, Fundamentos y características del sistema**

Artículo 152. Objeto. La presente Ley establece el Sistema General de Seguridad Social en Salud, desarrolla los fundamentos que lo rigen, determina su dirección, organización y funcionamiento, sus normas administrativas, financieras y de control y las obligaciones que se derivan de su aplicación.

Los objetivos del Sistema General de Seguridad Social en Salud son regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso en toda la población al servicio en todos los niveles de atención.

Artículo 161. Deberes de los Empleadores. Como integrantes del Sistema General de Seguridad Social en Salud, los empleadores, cualquiera que sea la entidad o institución en nombre de la cual vinculen a los trabajadores, deberán:

4. Garantizar un medio ambiente laboral sano, que permita prevenir los riesgos de trabajo y enfermedad profesional, mediante la adopción de los sistemas de seguridad industrial y la observancia de las normas de salud ocupacional y seguridad social.

##### **Capítulo II De las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud**

**Artículo 193.** Incentivos a los trabajadores y profesionales de la salud. Con el fin de estimular el eficiente desempeño de los trabajadores y profesionales de la salud y su localización en las regiones con mayores necesidades, el Gobierno podrá establecer un régimen de estímulos salariales y no salariales, los cuales en ningún caso constituirán salario. También podrá establecer estímulos de educación continua, crédito para instalación, equipos, vivienda y transporte. Igualmente, las entidades promotoras de salud auspiciarán las prácticas de grupo y otras formas de asociación solidaria de profesionales de la salud. El Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud determinará las zonas en las cuales se aplicará lo dispuesto en el presente artículo.

Parágrafo 2. Las entidades promotoras de salud y las instituciones prestadoras de salud podrán establecer modalidades de contratación por capacitación con grupos de práctica profesional o con profesionales individuales con el fin de incentivar la eficiencia y la calidad de la prestación de servicios de salud.

Parágrafo 4. Las instituciones prestadoras de salud privada podrán implementar programas de incentivos a la eficiencia laboral para los médicos, demás profesionales trabajadores asalariados de la salud que tengan en cuenta el rendimiento de los individuos, de los grupos de trabajo o de las instituciones como un todo. El Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud definirá la modalidad de los estímulos a que se refiere este parágrafo.

La reforma al sistema de salud, que se dio por medio de esta ley, se presentó paralelamente con reformas laborales, las cuales contribuyeron a deteriorar las condiciones laborales del recurso humano en salud, dando así, un cambio radical en el modelo de salud colombiano, permeando las condiciones laborales de los trabajadores del sector. Además, con la profundización de la descentralización y autonomía de las instituciones del sector salud, no se consolidó una estrategia unificada de gestión laboral del talento humano, esto generó, que, en el ámbito laboral, se promovieran mecanismos flexibles de vinculación del talento humano en todos los sectores. A partir de estas reformas, las relaciones entre los agentes se tornaron más complejas y la capacidad de rectoría del Estado, en particular del gobierno nacional, cedió terreno en favor de las dinámicas de los mercados.(67)

### **Decreto Ley 2663 de 1950 CST (Código Sustantivo del trabajo)**

Artículo 1. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre patronos y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 5. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea trabajo material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

Artículo 9. El trabajo goza de la protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las Leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones.

Artículo 10. Todos los trabajadores son iguales ante la Ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.

Artículo 23. Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.

### **Título XI Higiene y seguridad en el trabajo**

Artículo 365. Se indica que la empresa está obligada a suministrar acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores.

El derecho al trabajo en Colombia se ha reglamentado desde el año 1950 y en esta Ley se promulga la justicia y el equilibrio social en el trabajo, además se establece la protección y garantía de los derechos de los trabajadores, entre ellos, está el de suministrar condiciones ambientales y las herramientas necesarias para desempeñar su labor de forma segura y adecuada, también se dicta, que la relación laboral debe darse mediante un contrato y en el cual debe primar la igualdad. Lo anterior es de suma importancia en el sector salud, ya que es un recordatorio desde la norma para la gestión del talento humano, ya que las instituciones tienen el compromiso y responsabilidad de velar por proveer a los colaboradores lo aquí establecido y en la actualidad no se observa que dicho cumplimiento se de a cabalidad.(68)

### **Ley 50 de 1990**

“Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.”

Artículo 71. Es empresa de servicios temporales aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador.

Artículo 77. Los usuarios de las empresas de servicios temporales sólo podrán contratar con éstas en los siguientes casos:



1. Cuando se trate de las labores ocasionales, accidentales o transitorias a que se refiere el artículo 6o del Código Sustantivo del Trabajo.
2. Cuando se requiere reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad.
3. Para atender incrementos en la producción, el transporte, las ventas de productos o mercancías, los períodos estacionales de cosechas y en la prestación de servicios, por un término de seis (6) meses prorrogables hasta por seis (6) meses más.

### **Intermediación laboral.**

Artículo 95. La actividad de Intermediación de empleo podrá ser gratuita u onerosa pero siempre será prestada en forma gratuita para el trabajador y solamente por las personas naturales, jurídicas o entidades de derecho público autorizadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Artículo 96. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social autorizará a las entidades privadas o públicas que desarrollen actividades de Intermediación laboral a fin de establecer un Sistema Nacional de Intermediación. Para tales efectos el Gobierno Nacional expedirá los reglamentos necesarios. (69)

### **Decreto 1707 de 1991**

“Por el cual se reglamentan los artículos 71 a 94 de la Ley 50 de 1990.”

Artículo 1. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social autorizará el funcionamiento de las empresas de servicios temporales que cumplan con los requisitos exigidos en la Ley y sus reglamentos. (70)

### **Decreto 4588 de 2006**

“por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.”

## **Capítulo cuarto**

### **Prohibiciones**

**Artículo 17.** *Prohibición para actuar como intermediario o empresa de servicios temporales.* Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado no podrán

actuar como empresas de intermediación laboral, ni disponer del trabajo de los asociados para suministrar mano de obra temporal a usuarios o a terceros beneficiarios, o remitirlos como trabajadores en misión con el fin de que estos atiendan labores o trabajos propios de un usuario o tercero beneficiario del servicio o permitir que respecto de los asociados se generen relaciones de subordinación o dependencia con terceros contratantes. (71)

### **Decreto 4369 de 2006**

“Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones.”

Esta normatividad donde se establece, la reforma al código sustantivo del trabajo, y la regulación y funcionamiento empresas de servicios temporales y cooperativas de trabajo asociado, pone en evidencia desde la legislación, que la dinámica del mercado laboral que se da en el sector salud, tiene como objetivos la productividad y resultados, impulsando la práctica de la tercerización y subcontratación, por esto, los mecanismos de vinculación tradicionales, como el contrato laboral a término indefinido y el nombramiento de carrera administrativa o empleo público, es decir funcionario de planta, se reemplazaron por estas formas de vinculación y gestión del personal, usadas por dichas empresas como son: contratos de prestación de servicios, contratación a través de cooperativas, empresas de empleo temporal, contratos sindicales, tercerización de servicios, entre otros. Actualmente en el sector salud se ha demostrado que el uso de estas formas de vinculación no siempre ha respondido a los propósitos para los cuales fueron diseñadas y a las reglas para su adecuada aplicación, dando lugar a prácticas que deterioran las condiciones laborales de los trabajadores de la salud y pueden llegar a afectar la calidad en la prestación de los servicios, como cambios frecuentes de proveedores de talento humano, contratación de personal a término fijo y por períodos cortos, entre otros. (72)

Desde 2008, los efectos de estos determinantes fueron descritos por la Comisión sobre Determinantes de la Salud de la OMS, donde citan:

“Se considera que una mano de obra flexible beneficia la competitividad económica, pero ello repercute en la salud...Hay una correlación entre los problemas de salud mental y la precariedad en el empleo (por ejemplo, contratos de trabajo temporal, trabajo sin contrato y trabajo a tiempo parcial). La precariedad laboral que percibe el trabajador tiene importantes efectos perjudiciales para su salud física y mental. Las condiciones laborales también afectan a la salud y a la equidad sanitaria. Las malas condiciones de trabajo pueden hacer que el individuo se vea expuesto a toda una serie de riesgos físicos para la salud”. (72) (6).

## **Ley 1751 de 2015**

“Por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones.”

Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene por objeto garantizar el derecho fundamental a la salud, regularlo y establecer sus mecanismos de protección.

Artículo 2°. Naturaleza y contenido del derecho fundamental a la salud. El derecho fundamental a la salud es autónomo e irrenunciable en lo individual y en lo colectivo.

Artículo 6°. *Elementos y principios del derecho fundamental a la salud.* El derecho fundamental a la salud incluye los siguientes elementos esenciales e interrelacionados:

d) Calidad e idoneidad profesional. Los establecimientos, servicios y tecnologías de salud deberán estar centrados en el usuario, ser apropiados desde el punto de vista médico y técnico y responder a estándares de calidad aceptados por las comunidades científicas. Ello requiere, entre otros, personal de la salud adecuadamente competente, enriquecida con educación continua e investigación científica y una evaluación oportuna de la calidad de los servicios y tecnologías ofrecidos.

Artículo 18. Respeto a la dignidad de los profesionales y trabajadores de la salud. Los trabajadores, y en general el talento humano en salud, estarán amparados por condiciones laborales justas y dignas, con estabilidad y facilidades para incrementar sus conocimientos, de acuerdo con las necesidades institucionales.

Esta ley también conocida como ley estatutaria, reafirmó el derecho a la salud como un derecho fundamental “autónomo e irrenunciable en lo individual y en lo colectivo”, para lo cual introdujo principios, elementos y resaltó las responsabilidades del Estado para cumplir con su garantía. Entre los principios y elementos asociados al derecho a la salud, cabe destacar, para el tema que nos atañe, es la idoneidad y competencia del personal de la salud, la autonomía profesional, el respeto a la dignidad de profesionales y trabajadores de la salud y la evaluación anual del derecho a la salud mediante indicadores. El carácter de derecho fundamental de la salud, adicionando la universalidad del aseguramiento en salud y pacientes más informados, genera más exigencias en cuanto la calidad, oportunidad y humanización de los servicios de salud, que se traducen en retos para la gestión del talento humano, como contar con el personal suficiente e idóneo, para atender la creciente demanda de servicios de salud. Otro de los retos que se le presentan a la gestión del talento humano, en las instituciones de salud, es el de propiciar el desarrollo y usar efectivamente las evaluaciones del desempeño como mecanismo para evaluar, diseñar y otorgar incentivos, además estimular la autonomía y el trabajo en equipo, los cuales son elementos clave para el desempeño del talento humano. (73)

## **Ley 1164 de 2007**

“Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud.”

Artículo 1°. *Del objeto.* La presente ley tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos.

Por Talento Humano en Salud se entiende “todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de todos los habitantes del territorio nacional dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud.”

### Capítulo V. Del desempeño del Talento Humano en Salud

Artículo 32. *Incentivos para promover la calidad.* El Consejo Nacional del Talento Humano en Salud, propondrá modalidades de incentivos que promuevan la calidad de los servicios, así como el desempeño del personal en el ambiente laboral.

Artículo 37. *De los derechos del Talento Humano en Salud.* El ejercicio de la profesión u ocupación se realizará teniendo en cuenta el derecho a la objeción de conciencia, a la protección laboral, al buen nombre, al compromiso ético y al ejercicio competente.

De la protección laboral: Debe garantizarse en lo posible, al personal que ejerce una profesión u ocupación en salud la integridad física y mental, y el descanso que compense los posibles riesgos que se asuman en el trabajo y permita atender dignamente a quien recibe sus servicios. No será causal de inhabilidad para el ejercicio laboral en administración pública la sanción que haya sido declarada extinta por cualquiera de las causales señaladas en la ley.

Del ejercicio competente: El Talento Humano en Salud debe ser ubicado de acuerdo a sus competencias correspondientes a sus títulos o certificados expedidos por la entidad educativa. No se comprometerán a realizar labores que excedan su capacidad.

Las disposiciones en materia del talento humano en Colombia se encuentran establecidas en esta ley, y por ello, es muy relevante citarla. En cuanto al reconocimiento de la gestión del talento humano desde el enfoque de bienestar laboral

y social, se hace referencia, en los Artículos 32 y 37, el primero habla sobre los Incentivos para promover la calidad, donde se proponen modalidades de incentivos, con el fin de fomentar la calidad de los servicios, así como el desempeño del personal en el ambiente laboral, el segundo habla de los derechos del Talento Humano en Salud, indicando que en el ejercicio de la profesión u ocupación se realizará teniendo en cuenta el derecho a la protección laboral y al ejercicio competente, los cuales son afines en lo que bienestar laboral compete. (6)

### **Ley 909 de 2004**

“Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.”

Artículo 1. *Objeto de la ley.* La presente ley tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública.

Quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función pública. En desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad.

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

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

Artículo 2. *Principios de la función pública.*

3. Esta ley se orienta al logro de la satisfacción de los intereses generales y de la efectiva prestación del servicio:

La responsabilidad de los servidores públicos por el trabajo desarrollado, que se concretará a través de los instrumentos de evaluación del desempeño y de los acuerdos de gestión;

Capacitación para aumentar los niveles de eficacia.

*Artículo 28. Principios que orientan el ingreso y el ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa.* La ejecución de los procesos de selección para el ingreso y ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa se desarrollará de acuerdo con los siguientes principios:

- a) Mérito. Principio según el cual el ingreso a los cargos de carrera administrativa, el ascenso y la permanencia en los mismos estarán determinados por la demostración permanente de las calidades académicas, la experiencia y las competencias requeridas para el desempeño de los empleos;
- b) Libre concurrencia e igualdad en el ingreso. Todos los ciudadanos que acrediten los requisitos determinados en las convocatorias podrán participar en los concursos sin discriminación de ninguna índole;
- c) Publicidad. Se entiende por ésta la difusión efectiva de las convocatorias en condiciones que permitan ser conocidas por la totalidad de los candidatos potenciales;
- d) Transparencia en la gestión de los procesos de selección y en el escogimiento de los jurados y órganos técnicos encargados de la selección;
- e) Especialización de los órganos técnicos encargados de ejecutar los procesos de selección;
- f) Garantía de imparcialidad de los órganos encargados de gestionar y llevar a cabo los procedimientos de selección y, en especial, de cada uno de los miembros responsables de ejecutarlos;
- g) Confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados para verificar la capacidad y competencias de los aspirantes a acceder a los empleos públicos de carrera;
- h) Eficacia en los procesos de selección para garantizar la adecuación de los candidatos seleccionados al perfil del empleo;

i) Eficiencia en los procesos de selección, sin perjuicio del respeto de todas y cada una de las garantías que han de rodear al proceso de selección.

*Artículo 38. Evaluación del desempeño.* El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales. (74)

### **Ley 1960 de 2019**

“Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones”

Artículo 2. El artículo 29 de la Ley 909 de 2004 quedará así:

Artículo 29. Concursos. La provisión definitiva de los empleos públicos de carrera administrativa se hará mediante procesos de selección abiertos y de ascenso los cuales adelantará la Comisión Nacional del Servicio Civil o la entidad en la que ésta delegue o desconcentre la función.

En los procesos de selección o concursos abiertos para ingresar a la carrera podrán participar las personas que acrediten los requisitos y condiciones requeridos para el desempeño de los empleos.

El concurso de ascenso tiene como finalidad permitir la movilidad a un cargo superior dentro de la planta de personal de la misma entidad, del mismo sector administrativo o dentro del cuadro funcional de empleos.

Con base a esta ley, se fundamenta las competencias que los funcionarios públicos deben tener o desarrollar para cumplir a cabalidad sus funciones, además los procesos de selección o concursos de méritos que adelante la Comisión Nacional del Servicio Civil se regirán por los principios de mérito, libre concurrencia e igualdad para el ingreso, publicidad, transparencia en la gestión de los procesos, especialización de los órganos técnicos ejecutores, garantía de imparcialidad, confiabilidad, eficacia y eficiencia en los términos previstos en el artículo 28 de ésta ley. Además, lo establecido en esta, denota la importancia que, desde la legislación, se le da actualmente al talento humano, en cuanto a brindar oportunidades de capacitación y ascenso, generando crecimiento a nivel profesional y laboral, lo cual propiciara

bienestar. Por lo anterior, se hace evidente que la idoneidad del talento humano, en este caso en la función pública, es un aspecto que se relaciona con la rigurosidad y transparencia en los procesos de selección y contratación, donde priman criterios como: la experiencia, los conocimientos técnicos-científicos, y la calidad humana, motivación y gusto por el trabajo, lo cual es más importante para optar a ser seleccionado, dado a que por la dinámica del estado y por tratarse de cargos públicos, se podría dar cabida al clientelismo y la afiliación a un partido político, dejando de lado las competencias del talento humano. (75)

### **Ley 1010 de 2006**

“Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.”

#### ***Artículo 1. Objeto de la ley y bienes protegidos por ella.***

La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa.

#### ***Artículo 2. Definición y modalidades de acoso laboral.***

Para efectos de la presente ley se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

En el contexto del inciso primero de este artículo, el acoso laboral puede darse, entre otras, bajo las siguientes modalidades generales: Maltrato laboral, Persecución laboral, Discriminación laboral, Entorpecimiento laboral, Inequidad laboral, Desprotección laboral.



**Artículo 9. Medidas preventivas y correctivas del acoso laboral.**

1. Los reglamentos de trabajo de las empresas e instituciones deberán prever mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral y establecer un procedimiento interno, confidencial, conciliatorio y efectivo para superar las que ocurran en el lugar de trabajo.

Según la OIT, “los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción laboral, por ello el compromiso para evitar la presencia de dichos riesgos. De acuerdo a lo establecido en esta ley, es importante que, las organizaciones generen un ambiente de trabajo propicio para su personal y a su vez, los colaboradores tienen el compromiso de dar lo mejor de sí para cumplir con las funciones encargadas y de armonizar y adaptarse a la empresa relacionándose con sus compañeros de trabajo de tal forma que se genere un ambiente de tolerancia y respeto. Todo esto debe ser evaluado en la gestión del talento humano en las instituciones de salud, para propender por detectar a tiempo cualquier riesgo psicosocial que se pueda presentar e intervenirlo, para que esto no afecte a corto o largo plazo el clima laboral y organizacional y así poder garantizar bienestar en los colaboradores y por ende se puedan prestar los servicios con calidad y eficiencia. (76)

## 6. Discusión

### **Identificar mediante una revisión documental 2007-2022, el enfoque dado a la gestión del bienestar laboral y social del talento humano, en las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia.**

Durante esta monografía se han desarrollado temas relevantes en donde está inmerso el talento humano y cómo a través de la historia administrativa y social, ha sido recibido y gestionado de diversas formas. En la actualidad, se consideran a las personas como un activo fundamental en las organizaciones, porque gracias a sus competencias, labor y compromiso, se logran los objetivos propuestos, es decir son más que un recurso y pasa a ser considerado un ser dotado de talentos, los cuales desde la gestión del talento humano con el enfoque de bienestar laboral y social, deben ir más allá de realizar procesos administrativos, los cuales son importantes, pero no el único objetivo, por ello, estos deben detectar y potenciar las competencias de los colaboradores, en beneficio de estos y de la organización, además garantizar condiciones óptimas desde el marco legal, laboral, social y psicológico para así, poder proveer bienestar integral en estos; todo ello, debe permear al sector salud, para lograr cambiar la perspectiva tanto del objetivo real de la gestión del talento humano y darle la importancia que merece. Por ende, se pasó a dar respuesta al objetivo general planteado, que es identificar cual es el enfoque dado a la gestión del bienestar laboral y social del talento humano, en las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia.

Las conclusiones obtenidas durante la investigación y dando respuesta al objetivo general y específicos aquí planteados, se encontró lo siguiente:

#### **Objetivo 1: Describir las perspectivas de la gestión del talento humano en Colombia, tomando como referencia: la sociológica, humanista y estratégica.**

(Hernandez, et.al 2007) en este artículo de investigación, La Gestión Humana en Colombia: Características y Tendencias de la práctica de investigación, expone cómo se ha entendido y ha evolucionado la gestión humana en Colombia, evidenciando cómo esta, ha pasado de ser considerada una tarea administrativa y de soporte para otras áreas de la organización, a cambiar el enfoque y pasar a contemplar, los aspectos estratégicos, como departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio, además Los autores también evidenciaron desde qué perspectivas se conoce la gestión humana en Colombia en las organizaciones y estos enuncian y explican, lo encontrado, en la revisión documental realizada, en donde identificaron diversas corrientes de pensamiento, sobre la gestión humana, dichas corrientes se clasificaron en tres perspectivas así: la sociológica, la humanística y la estratégica. indicando que

la perspectiva sociológica, es el valor agregado de la gestión humana, la cual debe ir más allá de las prácticas funcionales como seleccionar, contratar, formar y remunerar talentos y debe preocuparse por aspectos como trabajo en equipo, participación efectiva, organización del trabajo, relaciones directivos-trabajadores, transparencia en el manejo de la información, enriquecimiento del trabajo, entre otros.

La perspectiva humanista, es no solo enfocarse en la racionalidad instrumental de la organización, lo cual conlleva a la ausencia de humanismo, se busca es el reconocimiento pleno de la humanidad en los actos de trabajo y no privilegiar la legitimación en las fuerzas del mercado. Por ello, el valor agregado del área de talento humano es fomentar actividades orientadas a incorporar en las políticas de personal temas relacionados con una administración a escala humana que promuevan la concepción del logro del bienestar basado en la búsqueda de la satisfacción integral de todas las necesidades humanas. En cuanto la perspectiva estratégica, en esta se resalta la importancia de valorar las personas y su desarrollo como condición del éxito empresarial y así empezar a reconocer el aporte de los activos intangibles en la generación de valor.

¿Entonces que genera todo lo anterior?

El ser humano es el protagonista con su desempeño en las instituciones prestadores de servicios de salud, además es quien finalmente responde ante el paciente, con su labor para la consecución de los objetivos de la organización, por lo que es importante visibilizar y darle la relevancia que merece; esto se logra, mediante una verdadera gestión de los talentos que poseen cada uno de los miembros de la institución, integrando las 3 perspectivas mencionadas anteriormente, entendiendo al colaborador como un ser netamente social que interactúa en la dinámica de la organización.

Es importante resaltar, que la tarea de un buen líder, en un entorno laboral es desarrollar y enfocar las habilidades fortaleciendo aquellos aspectos no positivos, mediante estrategias que logren la participación activa, trabajo en equipo, buenas relaciones entre los colaboradores y directivos, fomentar la capacitación del personal, entre otros; en este mismo sentido, se debe comprender y tratar al colaborador como un ser íntegro, teniendo presente el contexto en el que vive, sus motivaciones y sus aspiraciones, para que de esta forma, la organización pueda desarrollar y potenciar sus talentos.

**Objetivo 2: Describir los conceptos claves que componen la gestión del talento humano y cómo esto incide en su bienestar integral en las instituciones de salud.**

Un artículo realizado en Perú por (choroco, et al. 2020), detectaron, los principales factores que determinan la gestión del talento humano sostenida en el sector salud en Latinoamérica, en el que se introdujo primero el concepto capital humano, dichos autores citan a Chiavenato, Villamizar, & Aparicio (2007) en el que se percibe al capital humano, como uno de los factores más relevantes de la organización; en este mismo sentido, Deloitte (2018), menciona que dentro de los centros de salud el trabajador no es un empleado común si no un aliado, por lo que se debe dar un cuidado permanente

a estos; es así como se evidencia, que como se trate al personal se verá reflejado en su desempeño, y no solo es darles incentivos, sino también, otorgarles capacitación constante, mantenimiento de la relación legal, desarrollo y perfeccionamiento de su carrera, además de disponer de un adecuado espacio de trabajo donde cuente con los materiales y ambientes necesarios que los ayuden a desarrollar adecuadamente su labor.

Por lo anterior, este artículo que trata el tema de los factores principales que determinan una gestión del talento humano en Latinoamérica, la conclusión dada por los autores de dicho artículo, concluyen que se deben aplicar los procesos de forma sostenida en la gestión del talento humano dentro del sector salud, ellos son: el reclutamiento, la capacitación y el desarrollo de las personas, tres procesos de los 5 o 6 que integran la gestión del área de talento humano.

¿Será que solo tres procesos solucionarían las dificultades que se reflejan en la gestión de los talentos, para prestar los servicios en las entidades de salud?

Para dar respuesta a la conclusión planteada por los autores en el artículo, en la presente discusión, se difiere de lo concluido por ellos, en el sentido, que una acertada gestión del talento humano implica la globalidad de los procesos y no solo tres de ellos, de donde se parte de los siguientes subsistemas propuestos en el marco conceptual de la presente monografía:

- **Planificación estratégica para la provisión del personal:** reclutamiento y selección de las personas.
- **Organizar a las personas:** diseño de puestos, descripción y análisis de puestos y evaluación de las competencias.
- **Mantenimiento de las personas:** compensación de las personas (administración de sueldos y salarios), planes de prestaciones sociales, calidad de vida (seguridad y salud en el trabajo), relaciones entre las personas.
- **Desarrollo de las personas:** capacitación y desarrollo del personal, evaluación del desempeño, cultura y clima organizacional.
- **Auditar o seguimiento de las personas:** sistemas de información de recursos humanos, ética y responsabilidad social, calidad de vida.

En Colombia (Cardona, 2012), indica la importancia de elaborar un diagnóstico de la gestión del talento humano en las instituciones de salud, con un buen instrumento inicial de diagnóstico, diseñado y validado por el modelo estándar de control interno del Estado colombiano, publicado en el año 2006 por el Departamento Administrativo de la Función Pública, denominado: “Encuesta de desarrollo humano”. Este instrumento, permite obtener una radiografía de la gestión humana en cualquier entidad ya sea privada o pública y de acuerdo a los resultados que arroje se podrá diseñar un plan de mejoramiento que responda a las necesidades del talento humano de determinada institución, con el fin de aumentar la productividad y en consecuencia lograr satisfacción de estos.

En cuanto el funcionamiento y la importancia del área del talento humano (González y Riveros, 2014), encontraron que en el sector salud, es importante reconocer el papel de las áreas de talento humano en las organizaciones, por lo que son parte fundamental para la prestación de los servicios de salud, por su contribución a la formación del talento humano, tanto en el desarrollo de competencias técnicas como transversales, además son responsables de alinear los esfuerzos de las áreas en función de la estrategia organizacional y mejorar la productividad en pro de los resultados.

En la caracterización de la estructura organizativa, administrativa, funcional y del proceso de gestión del talento humano realizada en la ciudad de Quibdó- chocó y el municipio de tocaima-Cundinamarca en instituciones prestadoras de servicios de salud, del régimen subsidiado y del sector público respectivamente, se encontró que dichas instituciones, cuentan con un área de gestión de talento humano, con una estructura organizacional muy bien definida y con sus respectivos modelos de gestión, además tienen claras las funciones que desarrollan para llevar a cabo, el plan estratégico de las instituciones que son: el reclutamiento, selección, inducción, formación del talento humano, evaluación del rendimiento, compensación y retención. Sin embargo, se evidenciaron algunas falencias en los procesos de gestión en estas instituciones, en la primera se evidencio la falta de claridad en el enfoque dado a la capacitación y formación del talento humano, falta de fortalecimiento de los sistemas de información del área de la gestión del talento humano y en el enfoque de los incentivos dados a los colaboradores; en la segunda, se detectó que los planes de capacitación que tiene establecidos, están orientados a la productividad, dejando de lado el conocimiento para potencializar capacidades en el talento humano, las posibilidades de promoción son pocas ya que no existen políticas de promoción de funcionarios, no cuenta con procesos estandarizados de medición de desempeño en el área de talento humano, el personal no conoce bien el tipo de contratación por la cual está regido, lo cual no le brinda una estabilidad laboral, indicaron que no cuentan con total autonomía en lo que respecta a sus puestos de trabajo.

Se resalta el análisis planteado por las instituciones prestadoras de salud en Colombia, por las iniciativas que han tomado para establecer y organizar los procesos y funciones del “área” de talento humano; pero a su vez, se hace un llamado al sector salud y a dichas instituciones, para que entiendan la importancia de la gestión de sus talentos y así cambiar la perspectiva que se ha tenido de dicha “área” con funciones solo operativas, por esto es importante pasar de dar más relevancia al hacer que al saber ser, y por tal razón, la gestión debe enfocarse en la persona, detectando sus competencias y motivaciones para que así estas se potencien y sea una oportunidad de desarrollo para el individuo y la institución, además de velar por el bienestar laboral que comprende una contratación legal y adecuada, remuneración justa y de acuerdo a la labor realizada, además contar con los elementos y espacios idóneos para cumplir su labor, entre otros.

**Objetivo 3: Identificar la gestión de los riesgos psicosociales del talento humano en las instituciones prestadoras de servicios de salud.**

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los riesgos psicosociales son “condiciones que conducen al estrés laboral y a otros problemas relativos a la salud y a la seguridad laboral, que comprenden aspectos de trabajo y del entorno del trabajo, como el clima o cultura de la organización, las funciones laborales, las relaciones interpersonales en el trabajo y el diseño y contenido de las tareas (por ejemplo, su variedad, significado, alcance, carácter repetitivo, etc.)” (Levi L, 1998).

En Colombia se han realizado diversos estudios sobre el impacto que generan los riesgos psicosociales que se presentan en las organizaciones, a nivel físico, mental y emocional en el talento humano. (Miranda, 2018), señala que actualmente, se evidencia en el talento humano en las Instituciones de salud en Colombia, factores de riesgo de tipo físico y psicosocial, los cuales pueden llevar a que se presente el síndrome de Burnout o de desgaste profesional, el cual afecta su calidad de vida y desempeño laboral, lo que puede generar eventos adversos recurrentes, poniendo en riesgo la vida de los pacientes, por ello, todo esto se debe intervenir desde la planeación organizacional a nivel individual y colectivo, garantizando desde los procesos de gestión del talento humano, condiciones laborales dignas y adecuadas, lo que conducirá a que se dé satisfacción y motivación en el personal y en consecuencia, se evidenciara un excelente desempeño y por lo tanto, la atención de salud sea prestada con calidad y oportunidad.

Un artículo publicado en una revista en argentina y realizado en Colombia, en cuatro ciudades en diferentes instituciones de salud, sobre los efectos del liderazgo y del clima organizacional sobre el riesgo psicosocial, enfocándolo como criterio de responsabilidad social, plantea que en la actualidad las organizaciones deben asumir una visión amplia e integradora de responsabilidad social empresarial en sus colaboradores, lo cual debe permear a todos los procesos organizacionales y estilos de liderazgo, para así lograr claridad en los objetivos, en la gestión y toma de decisiones, la comunicación y el clima organizacional, todo ello con el fin de favorecer la satisfacción y bienestar de los colaboradores. (Contreras, et al 2010), indican que un líder, debe ser promotor de responsabilidad social empresarial y de transformación social positiva, fomentando el bienestar en el colaborador; con relación, al clima organizacional se evidencio que la recompensa y el confort físico, se relaciona con menor riesgo psicosocial, por esto a modo de conclusión los aspectos relacionados en este artículo deben ser pilares en la dirección de las organizaciones para así incrementar su responsabilidad con el bienestar y la calidad de vida que perciben y reciben los colaboradores.

(Camacho y Mayorga, 2017), sugieren que en la actualidad, la dinámica organizacional basada en la globalización y competitividad, ha hecho que la prioridad sea obtener resultados de calidad lo más pronto posible, por esto, se presentan nuevas formas de empleo, que van en contra del bienestar del talento humano, generando así, inseguridad laboral, intensificación del trabajo, conflicto trabajo-familia, entre otros, lo que conlleva a que se presenten, riesgos psicosociales, los cuales, tienen un impacto negativo en la salud física y psicológica además, incide en el desempeño y productividad, por lo que, se demuestra que en las organizaciones, se debe tener una comprensión integral de la dimensión humana, bajo el supuesto que, si el colaborador se encuentra en buenas condiciones de salud física y psicológica, habrá un impacto positivo en la productividad y en el clima laboral y organizacional. Por lo que es importante que la organización genere un ambiente de trabajo propicio para su personal y a su vez, los colaboradores tienen el compromiso de dar lo mejor de sí para cumplir con las funciones encargadas. Todo esto debe ser evaluado por la gestión del talento humano en las instituciones de salud, para detectar a tiempo cualquier riesgo psicosocial que se pueda presentar e intervenir, con el fin de no afectar a corto o largo plazo el clima laboral y organizacional, para poder garantizar bienestar en los colaboradores y por ende estos puedan prestar los servicios de salud con calidad y eficiencia.

Con relación a la emergencia sanitaria, que se presentó en el año 2020, (Calderon, 2020), en su artículo reflexivo sobre el impacto de la pandemia en las organizaciones desde el enfoque de gestión del talento humano, expone que surgieron nuevas formas de organización del trabajo, cambiando la concepción, de que la única forma de trabajar era la presencialidad, dejando en evidencia que lo importante en el desempeño son los resultados del trabajo del colaborador. Por tal razón, las organizaciones deben tener en cuenta que esta forma de trabajar demanda unas condiciones específicas, muchas de ellas asociadas con la salud y seguridad, sobre todo la salud mental, que no se puede perder de vista y debe estar en constante acompañamiento desde gestión humana, para el colaborador y su familia. Por tal motivo, las organizaciones entendieron la posibilidad real para darle aplicación a la flexibilidad laboral, que también es una oportunidad para mejorar y fortalecer el equilibrio vida-trabajo, persona-organización y esto conlleva la necesidad de repensar la concepción de bienestar y calidad de vida laboral.

En cuanto, a los procesos de gestión humana, se puede decir que como consecuencia de esta emergencia algunas de ellas, reducen su importancia, pero otras se vuelven indispensables y requieren ser fortalecidas. Una de ellas es el desarrollo de capacidades y potencialidades a través de la formación y la capacitación. También esta es una buena oportunidad, para pensar en estrategias soportadas en herramientas tecnológicas e igualmente importantes temas como: la motivación y satisfacción laboral, enfatizando aspectos en que se vincule a la familia del colaborador.

Indudablemente, en un sistema de gestión de talentos para el departamento de talento humano en las Instituciones prestadoras de salud (IPS), funciona como un sistema abierto, social y dinámico (clientes internos y externos); en este sentido, los procesos deben gestionar de forma integrada como subsistemas, puesto que de forma aislada no se pueden concebir una gestión del recurso. Por esto, hay que pensar este macro sistema como un engranaje que replica en cada uno de los subsistemas tal como los nombra Adalberto Chiavenato, en este caso en particular, el bienestar y calidad de vida laboral depende de la planificación estratégica de la provisión del talento humano y a la vez de como se organiza este personal, también cómo son las políticas de retribución para mantener y retener a los colaboradores y especialmente formular planes de capacitación y entrenamientos acordes a los temas que realmente se requieren para retener el mismo, y finalmente realizar seguimiento y auditoría a la gestión del talento humano. En consecuencia, sólo así se logra salud mental y física en los empleados, los cuales, potenciando sus competencias y las capacidades necesarias para transmitir este bienestar, estarán preparados para entregar educación y promoción de la salud inicialmente, para finalmente prevenir la enfermedad e intervenir aquellos eventos ya generados.

Por las razones antes mencionadas, se podría considerar que uno de los enfoques que debe adoptar la gestión del talento humano en las IPS, es el de dar la trascendencia que merece y además comprender que si sus colaboradores se encuentran en buenas condiciones de salud mental y física, podrán mejorar su desempeño y además esto aportará en el crecimiento individual y colectivo, lo que se verá reflejado en un buen clima laboral y mejoramiento en la atención y prestación de los servicios de salud.

#### **Objetivo 4: Exponer el efecto de las condiciones estructurales de los puestos de trabajo, tipo de contratación con el desempeño y bienestar laboral del talento humano en salud de Colombia.**

En el informe final de la caracterización del talento humano del sector salud en Colombia, realizada en un convenio que estableció, la Universidad Nacional de Colombia y el SENA, en el 2013, se constató que en las últimas dos décadas, se incrementó sustancialmente el talento humano en salud, esto debido a que la legislación de este sector, ha incentivado, la universalidad y por ende la cobertura, generando así, desestructuración del contrato laboral mediante la flexibilización en la contratación, dándose en su mayoría por medio de las cooperativas de trabajo asociado, modalidad de empresas de servicios temporales y contrataciones por prestación de servicios; lo que conlleva, a la débil vinculación con la institución, generando inestabilidad laboral, además se evidencian otros factores que generan desmotivación, los cuales son: Las diferencias salariales que causan bajo rendimiento, conduciendo a que los colaboradores busquen complementar sus ingresos con otras actividades, ocasionando una sobrecarga laboral, inadecuadas condiciones de trabajo, mínimo apoyo y supervisión, deserción del sector y las limitadas oportunidades de



desarrollo profesional, entre otras. Por tal motivo, es importante enfocar la gestión del talento humano de las instituciones de salud, en función de subsanar los factores anteriormente mencionados mediante estímulos financieros (salarios y prestaciones) y no financieros (mejoras en el entorno de trabajo, posibilidades de carrera y educación continua, establecer jornadas laborales adecuadas (horarios y jornadas flexibles).

Considerando la gestión del talento humano en el campo de la salud pública en el país, (Molina et al. 2014), realizaron un estudio descriptivo, donde expusieron las condiciones laborales del personal de salud vinculado a programas de salud pública, en donde se reconoce la incidencia fundamental del talento humano en el desarrollo de las estrategias en salud y el respectivo cumplimiento de objetivos, determinando que su adecuada gestión es crucial para el óptimo desempeño y el logro de las metas de dichas instituciones y del sistema de salud en su conjunto. En dicho estudio, se encontró, que las condiciones laborales del personal no eran adecuadas, porque tenían un tipo de contrato que implicaba inestabilidad laboral, lo que ocasionó alta rotación de personal. Esto demuestra que debido a las reformas de salud y laboral en el país, se empezaron a incluir mecanismos de flexibilidad laboral, lo cual ha conducido a un deterioro progresivo de las condiciones laborales del talento humano. Además, se observó, que la mayoría del personal vinculado a servicios y programas en salud pública, no contaban con maestría en salud pública y/o posgrado en temas afines a esta, lo que lleva a cuestionar cómo se están llevando a cabo los procesos de selección y contratación, por lo que, se podría pensar, que se está cayendo en el clientelismo y en favores políticos, lo cual, no obedece a un plan estratégico o a un enfoque de salud pública.

Por otro lado, en el departamento de Santander, se realizó una investigación donde se determinó cuáles eran los factores que ocasionan alta rotación del personal en dos instituciones de salud del sector privado y público. En este estudio, se estableció en términos generales, que dicho fenómeno se presenta en una mayor proporción por la baja remuneración salarial con relación a las responsabilidades y funciones designadas y a la insatisfacción laboral por falta de motivación y de trabajo en equipo; por tal razón, se podría concluir que las instituciones, primero deben tener clara la necesidad de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, para lograr en ellos compromiso e identificación con la misma, motivando a la permanencia en la institución, por satisfacción personal y laboral y segundo deben concientizarse, de que la alta rotación del personal, genera costos y gastos innecesarios a la institución.

En un estudio realizado en el ESE hospital San Juan de Dios-Carmen de Viboral, en el 2021, se tuvo como objetivo relacionar la intermediación laboral con la satisfacción del talento humano. Se detectaron diversos aspectos asociados a las nuevas modalidades de contratación, que contribuyen a la insatisfacción laboral, estos aspectos son: el personal intermediado no recibe incentivos adicionales (bonificaciones, primas, etc) a diferencia del personal contratado directamente con la institución, la falta de estabilidad laboral, generando en el personal incertidumbre sobre la continuación del contrato laboral y como consecuencia se genera alta rotación de

personal, desigualdad laboral por presentarse una diferencia salarial importante entre el personal de acuerdo a su tipo de contratación, así asuman los mismos roles y funciones; Por lo anterior, se podría ver afectado a mediano y largo plazo el rendimiento y desempeño de los empleados y como consecuencia se podría ver afectada la productividad del hospital.

Por todo lo expuesto anteriormente, a manera de conclusión, las instituciones de salud deben encaminar sus esfuerzos en mejorar el bienestar laboral de sus colaboradores, propiciando que la contratación del talento humano se efectúe mediante un contrato que vincule al colaborador directamente con la institución, sin intermediarios, para que así, se garanticen sus derechos laborales.

En los estudios anteriormente expuestos, se evidencia que los tipos de contratación y diseño de puestos, es algo crucial para generar ya sea satisfacción y motivación laboral y personal y en el caso de no darse de forma adecuada puede generar el efecto contrario, por esto es fundamental que los entes gubernamentales, los organismos de control y el sector salud en general, comprendan que la manera y la razón de ser de las mismas, es brindar una atención con calidad en todo sentido, humano y técnico a los pacientes, pero para el logro de este objetivo, se requiere primero que los colaboradores desarrollen su labor en un entorno donde se den las condiciones que generen para ellos bienestar a nivel laboral y social, esto se adquiere mediante diversas condiciones laborales, en este caso, se considerará el tipo y relación contractual que se debe tener con el empleador; en relación con esto, el sector salud debe entender cuáles son las condiciones particulares que se tienen, en materia de las dinámicas del mercado y contratación, reflexionando que dicha dinámica no aplica completamente a la salud, ya que el mercado fluctúa y está centrado en la competitividad y obtención de resultados, dejando de lado los medios y solo centrándose en el fin. En este marco, se podría decir que las instituciones de salud deben primero ver al colaborador como un ser con necesidades y expectativas, las cuales en la medida de lo posible, se deberían suplir, esto se consigue, mediante el establecimiento de las condiciones adecuadas para generar estabilidad y satisfacción en el ámbito laboral, para que así, el fenómeno de la alta rotación del personal y sobrecarga laboral, la cual se presenta con mucha frecuencia en las instituciones de salud, desaparezca y se pase a la búsqueda de mejorar dichas condiciones, que impactaran las diversas percepciones y motivaciones de las personas, lo que se verá reflejado en el mejoramiento continuo del desempeño y por ende, se generará sentido de pertenencia con la institución.

Por otro lado, el diseño de puestos que hace parte fundamental para la gestión del talento humano, en el subsistema, organización de las personas, siendo crucial la planificación y estructuración de forma clara y coherente de acuerdo a los perfiles profesionales y laborales definidos, dado que esto va a definir múltiples factores que determinarán o no que se dé un buen desempeño y además que haya motivación y satisfacción en el rol que desarrolle el empleado.

**Objetivo 5: Resaltar la importancia de la capacitación y formación constante del talento humano en las instituciones de salud, no solo en harás de productividad sino en el componente del conocimiento, logrando así crecimiento y satisfacción personal y bienestar laboral.**

La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. (17)

Acercas de este proceso de gestión del talento humano, el cual pone en el centro a las personas, quienes hacen que las cosas sucedan, convirtiéndose en el principal patrimonio de las organizaciones, dado su grado de importancia, se han realizado estudios en torno a este tema a nivel nacional e internacional.

En Venezuela, mediante una reflexión teórica sobre las competencias del talento humano en instituciones de salud; los autores de dicho estudio señalan que las organizaciones y más las del sector salud, las cuales son humanizadas, deben disponer y organizar sus talentos para trabajar coordinadamente y en equipo, esto se logra brindándole a estos la capacidad de detectar sus competencias y el desarrollo de las mismas. Por lo que no solo deben estar orientadas a la prestación del servicio de salud con calidad y eficiencia, sino también para potencializar el aprendizaje continuo, generando satisfacción y promoción profesional y personal en la institución.

La Revista Cubana de Salud Pública, publicó un artículo en el 2017, donde se resalta la importancia del talento humano en las instituciones de salud y también determinan la percepción que tiene el talento humano sobre la gestión que se lleva a cabo dentro del sector, mediante un estudio investigativo. Los autores indican que se debe adoptar el proceso de gestión del talento humano con una perspectiva de proceso integrado y que esta debe ser evaluada teniendo en cuenta, las siguientes dimensiones: evaluación del desempeño, anclaje laboral, la autonomía (solución de problemas) y la creatividad (toma de decisiones). A este respecto, desde la normatividad cubana, se implementó el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, el cual está soportado en las normas ISO 3000, 3001 y 3002, el encuadre de dicho sistema es la gestión del conocimiento y de competencias del talento humano en las instituciones de salud, haciendo énfasis en la información como elemento central para la circulación del conocimiento dentro de la organización y resaltan los comportamientos observables y deseables del personal.

Por tal motivo, se evidencia que Cuba, percibe al talento humano como el capital de las organizaciones, es decir como su eje central, pasando de ser un recurso a ser un activo, el cual se encuentra dotado de habilidades y capacidades que contribuyen al crecimiento de las organizaciones. Se concluye, entonces que se debe impulsar en las instituciones de salud, el desarrollo de las capacidades creativas y la autonomía del talento humano, con la debida comprensión sobre el aporte que esto hace a la evaluación del desempeño como herramienta para el desarrollo de este, todo esto para que se dé un enfoque centrado en las personas, además es necesario evaluar de manera frecuente, para identificar las motivaciones que tiene el personal para instaurar programas que propicien retención y fidelización de manera más efectiva, por último, aportar una mirada especial en el ámbito de bienestar profesional, vinculado a la motivación y capacidades para el desarrollo individual, surge como punto de atención para intervenciones futuras.

En Perú, Rojas y Vilchez, en su tesis, relacionaron la gestión del talento humano con el desempeño laboral del personal de una Institución prestadora de servicios de salud en la ciudad de lima, donde en primer lugar mostraron, que una buena gestión de recursos humanos en salud es condición necesaria para el desempeño adecuado del sistema de salud. Además, la calidad del trabajo tiene que ver con el bienestar general de los colaboradores y en consecuencia se dará un adecuado desempeño de sus tareas, es decir, que los factores del desempeño laboral y calidad del trabajo sí se relacionan, puesto que incide para que haya mejores resultados con el desempeño, por esto, las instituciones de salud, deben diseñar y llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño, de manera continua, pues este proceso no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para así, realizar planes de mejora. En este estudio, se concluyó que es importante, dar reconocimiento a las competencias y méritos del colaborador, para que se de motivación y así mejore su desempeño laboral, también favorecer el trabajo en equipo, propiciando espacios donde se traten temas de interés tanto para el empleador como para el empleado y por último hacen un llamado para que a nivel nacional, se generen políticas públicas, en pro de mejorar las condiciones laborales, garantizando así, que la prestación del servicio sea dada con calidad, además incentivar al personal de forma monetaria y no monetaria, para que de esta manera, se fomente un mejor desempeño laboral.(14)

Sobre este tema en Colombia, Muñoz en su artículo reveló cuál ha sido la evolución de la gestión del talento humano en el sector salud, desde la mirada de los colaboradores, donde se detectaron falencias en cuanto a los recursos que son destinados para la capacitación y el bienestar para ejercer mejor la labor, además en el proceso de selección perciben falta de claridad entre lo que se busca (análisis de puestos) y en las competencias que debe cumplir el aspirante, haciendo que se de alta rotación de personal por falta de competencias para desempeñar determinado cargo, lo que representa gastos, pérdida de tiempo y como consecuencia desmotivación del personal, además refieren que algunas veces, debido a influencias políticas, se le da prioridad a alguien para ocupar determinado cargo, lo cual genera desigualdad laboral.

Asimismo, se encontró que una de las causas de insatisfacción del personal, es por inestabilidad laboral y la baja remuneración la cual no es acorde a las funciones que desempeña, por último, se evidenció que en nuestro país, se reporta poca literatura sobre este tema, el cual es de suma importancia, debido a que se trata del talento humano en salud que es el encargado de prestar servicios de atención en salud a la población y por eso debe gozar de bienestar social y laboral, para poder prestarlo con calidad y eficiencia.(77)

Lo antes citado da lugar a formular la siguiente pregunta:

¿Las instituciones de salud en cuanto a la gestión del talento humano, consideran y le dan relevancia a los procesos de organización y desarrollo de las personas no solo para beneficio propio sino del colaborador?

Como ya se mencionó anteriormente en esta monografía, las IPS deben considerar los procesos de organización de las personas y el desarrollo de estas, con el fin de establecer con coherencia y claridad cuáles son las habilidades y competencias que deben tener los talentos para aplicar a un puesto determinado. Finalmente, esto dará elementos para definir los temas que debe incluir un acertado plan de formación, integrando contenidos que aporten destrezas, no solamente desde el saber hacer las cosas, sino también desde el saber ser, potenciando resultados en los colaboradores, que verán reflejados en la calidad y oportunidad al momento de prestar los servicios de salud.

En este sentido, el modelo aplicado en la gestión del talento humano, por el Hospital alma máter de Antioquia, se observó que adoptan el cumplimiento de la norma a cabalidad, encauzando su modelo de gestión humana dirigido al cliente interno y externo, para dar como resultado un concepto muy importante que es la responsabilidad social que finalmente deben llegar todas las instituciones prestadoras de servicios de salud.

Otro aspecto muy relevante y poco sobresaliente en la gestión de las instituciones de salud, es la administración del conocimiento, debido a que es prioridad detectar y desarrollar las habilidades y experiencias exitosas de las personas para encaminar los resultados de la gestión, para evaluar los elementos interesantes, que sumen al momento de tomar decisiones estratégicas en la organización, dicho acto administrativo se refleja en la planeación estratégica del hospital alma máter de Antioquia, donde consideran a los colaboradores como un grupo de interés importante aportando así al bienestar de los mismos y en consecuencia se posiciona como una IPS de alto desempeño.

**Objetivo 6: Generar recomendaciones a las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia, que contribuyan al mejoramiento de la gestión del bienestar laboral y social del talento humano.**

En este punto, se tiene claro que la gestión del talento humano se ha convertido en un elemento generador de valor para crear e impulsar nuevos proyectos, además de propiciar un buen clima laboral, dinamizar los servicios y generar satisfacción, fidelidad y compromiso de los colaboradores.

Siendo el sector salud y la prestación de servicios de salud, un entorno complejo, desgastante y cambiante, que está permeado por diversos actores los cuales se encuentran desarticulados, regidos por una normatividad cambiante, la aparición de nuevas tecnologías y talento humano en la mayoría de los casos con altos niveles de estrés, insatisfacción y desmotivación. Por lo anteriormente descrito, se busca que el área de gestión del talento humano lleve a las organizaciones a entender que el colaborador no es un recurso y que este es un agente activo con capacidad de aprender y adaptarse a diversas situaciones.

Por ello en la actualidad en países de Latinoamérica en este caso Perú, han puesto la mirada en mejorar el clima laboral en las instituciones de salud, desde la intervención del personal administrativo, por lo anterior Mejía y Jauregui, publicaron un artículo de revista, donde plantean una estrategia innovadora para aplicar en las instituciones, como es el coaching presentándola como una técnica donde los líderes de las diferentes áreas, logren identificar qué tipo de observador es y le ayuda a convertirse en un observador diferente de su realidad, mediante la comprensión de su ser para lograr un cambio interno real y adquirir herramientas con apertura de aprendizaje para así formar el carácter y fortalecer la autoestima, generando mayor compromiso en su labor y mejorando la comunicación, todo esto con el fin de lograr transmitir a todos los colaboradores de la institución dicho aprendizaje en pro de mejorar el clima laboral. Por consiguiente, se recomienda a las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS), desarrollar prácticas adecuadas de la gestión del talento humano, generando un cambio en la forma de hacerlo y dejar de considerarlo como un “área” operativa, que no transversaliza a todos los servicios, lo que se podría lograr con intervención de los directivos, los cuales son los que conducen al logro de la estrategia de la institución y por ende, desde allí se generen directrices necesarias para el fortalecimiento de la eficacia y eficiencia, propiciando un adecuado clima y cultura organizacional. Finalmente es el líder, el directamente responsable de enfocar las diferentes áreas en el logro de las metas estratégicas, mediante un trabajo conjunto, que esté alineado con los objetivos del área del talento humano. (78)

En la actualidad en el ámbito laboral se han dado cambios que han configurado las relaciones del trabajo, entendiendo que las contradicciones, múltiples interpretaciones y las tendencias del mundo actual, como son la competición, tecnologización y globalización, están llevando a que las relaciones de trabajo se complejicen y cambien desde lo competitivo, dándole más importancia a la productividad y cumplimiento de

objetivos, descuidando así los medios y centrándose en los fines, dejando de lado el bienestar de los colaboradores.

Por lo anterior, se recomienda desde la gestión del talento humano de las instituciones de salud, reflexionar y cambiar el enfoque de la inmediatez y cumplimiento de objetivos como lo único importante para llegar a ser productivo y exitoso y darle paso a la promoción de la calidad de vida en todos los sentidos para los colaboradores ya que de ello depende la fidelización, compromiso y satisfacción de estos, lo que llevará al cumplimiento de su labor de forma productiva y eficiente.

Como ya se ha ilustrado a lo largo de este informe, desde la normatividad en el sistema de salud colombiano, en teoría se reconoce el papel tan relevante que tiene el talento humano en las instituciones de salud, sin embargo, en la práctica se evidencia que no se da una gestión adecuada, dado que no hay mecanismos desde la legislación suficientes para garantizar que así sea, lo que hace que no se cumplan los objetivos del sistema en general.

En este mismo sentido, en Colombia en el año 2004, surgió una iniciativa impulsada por diversos entes gubernamentales y académicos a nivel nacional e internacional, el cual uno de los abanderados locales fue la Facultad de Salud Pública de la Universidad de Antioquia, este proyecto, llamado Observatorio de Recursos Humanos en Salud de Colombia, surgió debido a que se observó que la información disponible sobre el talento humano es incompleta y no oportuna, por lo que, se buscó con esto, fortalecer dichos sistemas de información, para que así se dé una adecuada toma de decisiones para generar políticas públicas y así incidir en el bienestar del talento humano en el país; esto con referencia al último subsistema de los procesos de talento humano, que es la auditoria y seguimiento de las personas o colaboradores de las entidades de salud. Por lo tanto, la recomendación que se manifiesta en torno a este tema, es el llamado a asumir la responsabilidad de fomentar y fortalecer un esfuerzo cooperativo interinstitucional e intersectorial, liderado por el estado y vigilado estrictamente por los entes de control para que permita que los sistemas de información del talento humano estén en constante actualización en términos de calidad y oportunidad, generando un panorama claro de las condiciones laborales y sociales del talento humano de cada una de las instituciones de salud, para tener el soporte necesario y así tomar decisiones adecuadas, en el marco de generar políticas públicas coherentes y consistentes, que den soluciones según el contexto real.

A lo largo de la revisión documental, se encontró que es muy importante que las instituciones de salud generen condiciones positivas en el ambiente laboral para generar bienestar particular y por ende esto se refleje en el desarrollo y progreso organizacional, además esto contribuye al clima organizacional el cual determina y condiciona el comportamiento colectivo, si este es bueno favorece el grado de motivación respecto a su rol en la institución y esto a su vez influye, en que haya un ambiente favorable y estimula al personal para la realización adecuada de sus funciones. Lo expuesto anteriormente, da lugar a hacer un llamado a las instituciones

de salud a que adquirieran el compromiso de promover facilitando los elementos necesarios para generar un clima organizacional que les permita a los colaboradores desarrollar su capacidad social y su motivación mediante: una buena remuneración, beneficios, desarrollo tanto personal como profesional, incentivos y/o recompensas. Todo esto con el fin de generar satisfacción en el trabajo y sentido de pertenencia con la institución.

Por último, otro tema a tratar y el cual es relevante para el bienestar del colaborador, es el de calidad de vida laboral, el cual se ha relacionado con el individuo y su medio de trabajo, la satisfacción laboral, las experiencias en la organización, la motivación por el trabajo, la humanización y las necesidades personales. A partir de esto, como conclusión y recomendación es importante instaurar el direccionamiento de programas exitosos de calidad de vida laboral del talento humano en las instituciones de salud, logrando que el colaborador obtenga, bienestar laboral y social, para que así, brinde atención de calidad a los pacientes; Debido a que se entiende que a mayor carga y condiciones laborales deficientes se aumenta la mortalidad de pacientes, los eventos adversos, la estancia hospitalaria, la iatrogenia y los riesgos psicosociales, lo que marca la deficiencia en la calidad de atención en salud; de allí lo importante del adecuado seguimiento e intervención en lo relacionado a la calidad de vida laboral del talento humano en salud.



## 7. Conclusiones

- Evidentemente el bienestar laboral, además de ser un componente fundamental, es una de las misiones que tiene la gestión del talento humano en las organizaciones, entendiendo este bienestar, no solo como la aplicación de la norma, y lo establecido en los procesos, sino comprendiéndolo desde la visión holística que compone a las personas que integran los equipos de trabajo. De ahí, que el sector salud con todos sus actores, deben considerar al momento de planear y ejecutar estrategias que propendan por generar bienestar laboral, estas tres perspectivas que componen a las personas y por ende a los equipos de trabajo que son: la perspectiva sociológica, humanística y estratégica.
- Los procesos de gestión del talento humano, son de vital importancia para que se dé cumplimiento a la estrategia planteada en dicha área, sin embargo hay que aclarar que no solo, se trata de tenerla definida y estructurada con funciones netamente operativas, sino que se debe entender que todos los procesos que la componen y desarrollan, no son estáticos y actúan como un sistema compuesto de subsistemas que se relacionan entre sí y que uno no se podría dar sin el otro, por ello transversaliza a toda la organización, convirtiéndose así en un eje estratégico, alineado a la misión y estrategia de la institución, el cual busca motivación y desarrollo del colaborador para que de esta manera, se genere fidelización y sentido de pertenencia con la institución, lo que hace que estos perciban que son valorados como personas y trabajadores.
- Es concluyente que la gestión del talento humano, tomando como base el enfoque del bienestar laboral y social; a partir de esto, se analiza que es determinante y para lograrlo el estado y todos los actores que componen el sector salud en el país, deben tener una comprensión integral de la dimensión humana en las instituciones, bajo el supuesto que, si el colaborador se encuentra en buenas condiciones de salud física y psicológica, habrá un impacto positivo en el desempeño de su labor, en la cultura organizacional y por ende el clima laboral. En este mismo sentido, también deben considerar que el sistema de salud se desarrolla en un entorno con cambios continuos e inesperados, tornando más dinámico el sistema, el cual se encuentra supeditado por las lentas acciones que el estado mediante normatividad y reformas acordes a los cambios que se presentan, igualmente sucede con el mercado y sus dinámicas tales como: la globalización y la competitividad; lo que ha causado, que las estrategias que se implementan para la gestión de los talentos en las instituciones, estén dirigidas a lo mencionado anteriormente, más que a la detección e intervención de los riesgos psicosociales que pueden traer dicho entorno, en consecuencia, todo esto tiene un impacto negativo en la salud física y psicológica además, incide en el desempeño, productividad y bienestar del colaborador.

- En cuanto a las diversas modalidades de contratación y diseño de puestos, el estado y los actores del sector salud deben encaminar sus esfuerzos para propiciar que estos dos componentes se efectúen, en el marco de mejorar las condiciones laborales y sociales del personal de salud. El primer componente que es el de contratación, el cual es de suma importancia en las instituciones de salud, cabe resaltar que se debe dejar de lado las dinámicas competitivas del mercado y comprender que el sector salud es un mercado imperfecto y no se mueve en la misma dirección del mercado general, por ello se debe volver al contrato laboral que vincule directamente al empleado con la institución, sin intermediarios, para que así, se garanticen sus derechos laborales. El segundo componente que es el diseño de puestos, hace parte del subsistema de organización de las personas y es fundamental para el cumplimiento de la gestión del talento humano en las instituciones, debido a que la planificación y estructuración de puestos, debe darse de forma clara y coherente de acuerdo a los perfiles profesionales y laborales definidos, teniendo como parámetros, los cambios y necesidades del entorno (cliente interno y externo), esto va a definir múltiples factores que determinarán o no que se dé un buen desempeño y además generará en el colaborador motivación y satisfacción en el rol que realice.
- Las instituciones de salud deben definir como prioridad y en colocar en primer lugar a las personas, quienes hacen que se cumplan los objetivos y metas planteadas, convirtiéndose así en el principal patrimonio de las mismas, por tal motivo, es de suma importancia velar por su bienestar y más allá de eso, el deber es detectar y fortalecer sus habilidades y competencias para el beneficio del individuo y de la organización, por ello, se debe considerar que el subsistema del desarrollo de las personas que hace parte de la gestión del talento humano, es fundamental debido a que a partir de este, se establece con coherencia y claridad cuáles son las habilidades y competencias que deben tener los talentos para aplicar a un puesto determinado, evitando así en el empleado, actitudes de desmotivación, incompetencia e insatisfacción a nivel laboral y personal. En este mismo sentido, dicho subsistema permite evaluar el desempeño y detectar fortalezas y aspectos a mejorar, dando así, elementos para definir los temas que debe contener un acertado plan de formación, integrando contenidos que aporten destrezas, no solamente desde el saber hacer las cosas, sino también desde el saber ser, potenciando resultados que serán aplicados con los usuarios de los diferentes servicios de salud.
- Se ha constatado que en la actualidad en el ámbito laboral se han dado cambios que han configurado las relaciones del trabajo y se dan en el marco de la competición, tecnologización y globalización, lo que ha llevado a que dichas relaciones sean más complejas, dándole más importancia a la productividad y el cumplimiento de objetivos, descuidando así los medios y centrándose en los fines, dejando de lado el bienestar de los colaboradores, algo que se ve reflejado en las instituciones de salud, debido a que los actores del sector salud no han comprendido que la prestación del servicio de salud va más allá de ser un negocio

y de estar inmerso en una dinámica de mercado perfecto, dado a que es todo lo contrario, porque el objetivo principal es incidir en la promoción y prevención, recuperación y mantenimiento de la salud de la población, garantizándoles el derecho a la salud, por esto no se puede perder de vista quienes hacen posible la realización de este objetivo que es el personal salud, por tal motivo, se debe cambiar la concepción del área del talento humano como algo netamente operativo y considerarlo como uno de los ejes estratégicos que transversaliza todos los procesos de las instituciones y trabajar para que se cumpla el objetivo principal de este que es proveer bienestar laboral y social al talento humano.

- Finalmente, es lamentable que un tema tan trascendental como es la gestión del talento humano que se realiza en las IPS, se publique o se investigue tan mínimamente en cuanto al sistema de desarrollo del capital humano y los subsistemas que lo componen, atendiendo lo dictado en la Constitución Política del país en su decreto 1164 de 2007, sumado a esto, la flexibilidad del gobierno en los controles generados al respecto.

## 8. Recomendaciones

- Es prioridad que los entes gubernamentales, de control y los actores del sector salud en general, se responsabilicen y dirijan la mirada hacia todo lo concerniente al bienestar laboral del talento humano abordándolo desde las tres perspectivas que lo componen: sociológica, humanística y estratégica, para con ello, ocuparse realmente del ser humano, detectando e incidiendo en sus necesidades y motivaciones y no solo proponer estrategias y soluciones con un enfoque netamente normativo o para dar cumplimiento del mismo, sino valorar lo que implica efectivamente el bienestar en el ámbito laboral y social; esto se logra, desde la implementación de políticas públicas que se basen en proveer tranquilidad, satisfacción, salud física y mental al personal de salud, para que así, todo esto se vea reflejado en su labor y puedan prestar un servicio de salud con excelencia.

Por tal razón, debe haber un compromiso y cumplimiento serio por parte del estado y del sector salud en materia de bienestar laboral del talento humano y trascender de lo escrito en la norma para pasar a acciones reales, que van desde la planeación hasta la evaluación del cumplimiento de los factores que inciden en la gestión del talento humano desde el enfoque de bienestar laboral y social en las instituciones prestadoras de servicios de salud.

- Se recuerda al estado y a todos los actores del sector salud, la importancia que merece la gestión del talento humano, diseñando lineamientos con sus respectivas variables para el seguimiento, funcionamiento y cumplimiento de sus objetivos planteados, debido a que estos administran a sus talentos, pasando desde la planificación estratégica para la provisión del personal hasta la auditoría o seguimiento de las personas, además tener presente que es imperativo que los procesos que componen esta gestión deben estar establecidos en su totalidad y se debe dar el cumplimiento de los mismos; segundo las entidades de salud deben comprender que el valor agregado de la gestión humana debe ir más allá de sus procesos y su carácter operativo y pasar a ocuparse en aspectos como: el trabajo en equipo, participación efectiva, organización del trabajo, relaciones directivos-trabajadores, transparencia en el manejo de la información, enriquecimiento del trabajo, eficiencia, entre otros, debido a que esto conlleva a que se den las condiciones necesarias para lograr un entorno laboral y social permeado por el bienestar, el cual repercutirá en el desarrollo laboral y personal del individuo.
- Es primordial que las instituciones de salud propicien por medio de la gestión del talento humano, un diagnóstico y evaluación periódica de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones y como es el ambiente de trabajo en el cual las llevan a cabo, esto con el fin de detectar a tiempo cualquier riesgo psicosocial que se pueda presentar e intervenir de forma oportuna, implementando estrategias que

generen un entorno laboral propicio para su personal. Por lo cual, se sugiere como una estrategia a ejecutar, para intervenir los riesgos psicosociales que se detecten en el personal de salud de las instituciones, en este caso se hace necesario y urgente, establecer grupos de apoyo al apoyo, de forma constante, como una iniciativa para mejorar la salud física y mental de manera continua para contrarrestar dichos riesgos.

Se recomienda, que para fortalecer el apoyo al apoyo, de forma concurrente, esta estrategia pueda hacer parte del subsistema, desarrollando competencias para que otras personas de la institución, sean capacitadas por el personal idóneo con el objetivo de conformar grupos interdisciplinarios en temas como: salud física y mental en el personal salud, la incidencia de la cultura y el clima organizacional, satisfacción laboral, riesgos psicosociales, cultura del servicio, entre otros temas afines; además se deben generar otros espacios donde se den momentos para escuchar al otro, asesoramiento psicológico, pautas de relajación; en otras palabras, la implementación de la norma de seguridad y salud en el trabajo, debe ser más especializada para este tipo de personal. Por consiguiente, el resultado de esta estrategia será la de propiciar bienestar laboral y social a los colaboradores, lo cual, se verá reflejado en su labor y por ende en la atención del paciente.

- Es urgente que los entes gubernamentales, los organismos de control y el sector salud en general, comprendan que más allá de promulgar por brindar una atención con calidad en todo sentido, humano y técnico a los pacientes, se debe resaltar y no se pueden olvidar que para el logro de dicho objetivo, se requiere primero que los colaboradores desarrollen su labor en un entorno donde se den las condiciones que generen para ellos bienestar a nivel laboral y social, esto se adquiere mediante diversas condiciones laborales, que el estado y los actores del sector salud, deben proveer y como tal tienen la responsabilidad e incluso la obligación de cumplir a cabalidad, además de esto, se debe realizar auditoria y evaluación constante de dichos procesos de gestión humana realizado en las instituciones prestadoras de servicios de salud, para así detectar omisiones y/o fallas en el desarrollo de los subsistemas de la organización y mantenimiento de las personas, para que de este modo se establezcan políticas para el mejoramiento continuo en pro de propiciar las condiciones adecuadas para generar estabilidad y satisfacción en el ámbito laboral, desapareciendo así, el fenómeno de la alta rotación del personal y sobrecarga laboral e impactar en las diversas percepciones y motivaciones de los colaboradores, lo que se verá reflejado en el desempeño y por ende, se generará sentido de pertenencia con la institución.
- Se recomienda al sector salud visibilizar al talento humano y dar el reconocimiento y valor a las competencias y méritos que estos tienen para dar cumplimiento a sus funciones, las cuales están orientadas a la prestación del servicio de salud con calidad, eficiencia y oportunidad. Cabe aclarar que las estrategias implementadas desde el subsistema de desarrollo de las personas, no solo se trata de fortalecer conocimientos técnicos, sino que también debe propender por potencializar el

aprendizaje continuo en aras de generar satisfacción laboral y personal en el colaborador, impulsando la promoción profesional en la institución. Por consiguiente, el llamado es a que las instituciones de salud fortalezcan el desarrollo de las personas, logrando así motivar y mejorar el desempeño laboral, dado que esto afianza el trabajo en equipo generando un clima laboral adecuado, lo que es beneficioso para el individuo, la institución y los pacientes.

- Se recomienda a los diferentes actores que intervienen en el sistema de salud como son las autoridades de salud, entes de control, instituciones de formación superior, instituciones de salud y la comunidad en general, hacer un alto en el camino y detenerse a reflexionar y llevar a cabo acciones y estrategias contundentes que mejoren e incrementen las condiciones laborales y procuren el bienestar integral del talento humano, puesto que, estos conforman la base social y técnica de los sistemas de salud, por lo cual su labor y adecuado trato en pro del bienestar de estos, incide de forma determinante en la prestación del servicio de salud de la población.
- El llamado al sector salud es que asuman con celeridad y prioridad la responsabilidad de fomentar y fortalecer un esfuerzo cooperativo interinstitucional e intersectorial, liderado por el estado y vigilado estrictamente por los entes de control para que permita que los sistemas de información del talento humano estén en constante actualización en términos de calidad y oportunidad, generando un panorama claro de las condiciones laborales y sociales del talento humano de cada una de las instituciones de salud, para tener el soporte necesario y así tomar decisiones adecuadas, en el marco de generar políticas públicas coherentes y consistentes, que den soluciones según el contexto real. De no cumplirse lo anterior, definir sanciones drásticas en temas referidos a la gestión del talento humano en salud.
- A lo largo de esta revisión documental, se constató que en Colombia, a pesar de existir literatura sobre la gestión del talento humano, el gobierno aunque da lineamientos al respecto, se refleja una asesoría muy leve y ha permitido que las instituciones de salud, tomen decisiones confusas en torno a la gestión que ellas hacen, considerando que definen procedimientos incipientes, además definen subsistemas de forma parcial y la experiencia muestra que el área de talento humano debe funcionar como un engranaje y no como subsistemas aislados, dado que, uno depende del otro y el resultado primordial es el bienestar de las personas, que están encargadas de prestar servicios de atención en salud a la población y por lo tanto, debe gozar de bienestar social y laboral, para que así pueda brindar calidad y eficiencia en los servicios, esto indica que la responsabilidad debe ser compartida entre estado e institución.

- Se analizó de acuerdo con la información encontrada, como referencia teórica de la presente monografía, que las políticas de remuneración e incentivos, definidos para los colaboradores de la mayoría de las instituciones de salud, no son claras y acorde a la responsabilidad y carga laboral que ellos presentan, además se debe considerar que el personal de salud es la base técnica y social del sistema y gracias a ellos, la población puede gozar de una adecuada salud física y mental.
- Otro aspecto para recomendar es concientizar a los actores del sector salud, que, a algunos colaboradores de las instituciones de salud, según su profesión o especialidad, les definen jornadas laborales extensas, con descansos no acordes a la carga de sus funciones. En este contexto, es complejo exigir al personal una buena atención del paciente debido al riesgo psicosocial al que está sometido, esto conlleva a que el mismo colaborador busque otras alternativas nocivas para aumentar su rendimiento, entonces sumando a ello otro problema de salud.
- Finalmente, de acuerdo con los cambios acelerados de la sociedad actual, el llamado es a definir nuevas políticas de salud pública que incluya inicialmente los lineamientos gubernamentales, organismos de control, dirigentes y en general toda la población, considerando que se requieren menos discursos y normas y más acciones concretas. Existen diagnósticos, investigaciones, proyectos, programas, conversatorios y observatorios en torno a los diferentes temas de la gestión de talento humano, sin embargo, las acciones, estrategias y procedimientos planteados allí, no son contundentes para garantizar el derecho a la salud que tiene toda la población colombiana y por ende el personal salud.

## Bibliografía

1. Pardo Martínez LP. Gestión del talento humano. Rev Arbitr del Cent Investig y Estud Gerenciales [Internet]. 2013 [cited 2022 Dec 6];4(1):60–71. Available from: [https://grupocieg.org/archivos\\_revista/4-1-4\\_\(60-71\)\\_Pardo\\_Luz\\_Patricia\\_rcieg\\_agosto\\_13\\_articulo\\_id107.pdf](https://grupocieg.org/archivos_revista/4-1-4_(60-71)_Pardo_Luz_Patricia_rcieg_agosto_13_articulo_id107.pdf)
2. Castañeda Herrera Y, Betancur J, Salazar Jiménez N, Mora Martínez A. Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. Psyconex [Internet]. 2017 [cited 2022 Jun 22];9(14):1–13. Available from: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547>.
3. Araujo-Rosero, O, Guerrero-Lasso, P, Matabanchoy-Tulcán, S, Bastidas-Jurado C. Revisión sistemática: eventos adversos y gestión del talento humano en el contexto hospitalario latinoamericano. Univ y Salud [Internet]. 2021 [cited 2022 Jun 22];23(3):351–65. Available from: <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/usalud/article/view/6293>
4. Camacho Ramírez, A, Mayorga D. Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. Prolegómenos. 2017;20(40):159–72.
5. Muñoz Echeverri, IF, Higueta, Y, Molina Marín, G, Gómez M. Características de la Gestión del Talento Humano en Salud Pública. In: Molina Marín G, Ramírez Gómez AA, Ruiz Gutiérrez AM editors, editor. Tensiones en las decisiones en Salud Pública en el sistema de salud colombiano: El bien común en confrontación con los intereses y prácticas particulares. Medellín: Pulso & Letra Editores; 2014. p. 265–95.
6. Colombia. Ministerio de la Protección Social. Ley 1164 de 2007. Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud [Internet]. Congreso de la República, Ley 1164 Colombia; 2007. Available from: [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY\\_1164\\_DE\\_2007.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY_1164_DE_2007.pdf)
7. Arboleda Agudelo, M, Cuesta Zárate, LA, Londoño Díaz A. La intermediación laboral y la satisfacción del talento humano en salud en el Hospital de El Carmen de Viboral, 2021. [Medellín]: Universidad de Antioquia; 2021.



8. Escuela Nacional Sindical. La tercerización laboral en la salud, se paga con vidas [Internet]. Escuela Nacional Sindical. 2017 [cited 2022 Dec 5]. Available from: <https://ail.ens.org.co/mundo-sindical/tercerizacion-en-salud-se-paga-con-vidas/>
9. Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. Política Nacional de Talento Humano en Salud [Internet]. Bogotá: Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia; 2018 [cited 2022 Dec 6]. Available from: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/politica-nacional-talento-humano-salud.pdf>
10. Caicedo Fandiño H. Calidad de vida laboral en trabajadores de la salud en países latinoamericanos: meta-análisis. Signos. 2019;11(2):41–62.
11. Pardo, C, Porras J. La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. Rev Gestión Soc. 2011;4(2):167–83.
12. Contreras F, Espinosa J, Hernández F, Acosta N. Calidad de vida laboral y liderazgo en personal administrativo y de salud de un centro oncológico de Bogotá. Psicol desde el Caribe. 2013;30(3):569–90.
13. Choroco Cabanillas R, Guerrero Calderón J. Factores que influyen en la gestión del talento humano sostenible en las instituciones de salud en Latinoamérica [Internet]. [Perú]: Universidad Peruana Unión; 2020 [cited 2022 Dec 6]. Available from: [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4027/Ruth\\_Trabajo\\_Bachiller\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4027/Ruth_Trabajo_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
14. Rojas Reyes RR, Vilchez Paz SB. Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de Salud Sagrado Corazón De Jesús [Internet]. [Lima]: Universidad Norbey Weiner; 2018 [cited 2022 Dec 7]. Available from: <https://docplayer.es/89279512-Tesis-gestion-del-talento-humano-y-su-relacion-con-el-desempeno-laboral-del-personal-del-puesto-de-salud-sagrado-corazon-de-jesus-lima-enero-2018.html>
15. Miranda A. Análisis del impacto del síndrome de burnout en el talento humano en salud y la seguridad de los pacientes [Internet]. [Bogotá]: Universidad Militar Nueva Granada; 2018 [cited 2022 Dec 6]. Available from: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/18188>

16. Ministerio de Salud, Programa a la Reforma, Consultoria Gestion. La formación del personal de salud en Colombia, un reto al futuro. *Rev Gerenc y Políticas Salud* [Internet]. 2003 [cited 2022 Dec 6];(3):146–52. Available from: <file:///C:/Users/pandrea.restrepo/Downloads/adminpujojs,+2888-10154-1-CE.pdf>
17. Chiavenato I. *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw-Hill; 2009.
18. Rodríguez N. El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Rev Univ y Soc*. 2020;12(1):141–9.
19. Solé MD. El programa de ayuda al empleado ( EAP ): intervención individual en la prevención de riesgos psicosociales. *Inst Nac Segur e Hig en el Trab* [Internet]. 2007 [cited 2022 Dec 6];(1999):1–6. Available from: [https://intervencion-psico.insst.es/Images/Resources/ntp\\_780.pdf](https://intervencion-psico.insst.es/Images/Resources/ntp_780.pdf)
20. Observatorio de RRHH. ORHSALUD Laboral. Los programas de ayuda psicológica al empleado crecen casi un 70%, con el Covid como protagonista [Internet]. 2020 [cited 2022 Dec 6]. Available from: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/los-programas-de-ayuda-psicologica-al-empleado-crecen-casi-un-70-con-el-covid-como-protagonista.html>
21. Grupatra. *Trabajando por el bienestar emocional y social* [Internet]. 2020. [cited 2022 Dec 6]. Available from: <https://www.grupatra.org/es/ambitos-de-actuacion/counseling/>
22. Martínez J, Rivera D. Factores que influyen en el bienestar de las personal dentro de su contexto laboral. *Aibi Rev Investig Adm e Ing*. 2019;7(2):77–81.
23. Jaramillo H, Latorre C, Lopera C, Lbán C. *El hospital como organización de conocimiento y espacio de investigación y formación*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario; 2008.
24. Mosquera N. Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima organizacional [Internet]. [Bogotá]: Universidad Militar Nueva Granada; 2017 [cited 2022 Dec 6]. Available from: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17172/MosquerataveraNancy2017.pdf?sequence=1>

25. Molina JM AMFVLUA. Factores relacionados con la satisfacción laboral de la enfermería de un hospital médico-quirúrgico. *Invest Educ Enferm*. 2009;27(2):18–25.
26. Secretaría Seccional de Salud y Protección Social (SSSA). Estadísticas de Entidades Prestadoras de Salud [Internet]. Gobernación de Antioquia. 2021 [cited 2022 Dec 7]. Available from: <https://dssa.gov.co/inicio-estadisticas>
27. Conceptos. Países de América del Sur [Internet]. 2021 [cited 2022 Dec 7]. Available from: <https://concepto.de/paises-de-america-del-sur/#ixzz7koSLRQ5r>
28. Gobernación de Antioquia. Perfiles socioeconomicos de las Subregiones de Antioquia [Internet]. 2019 [cited 2022 Dec 7]. Available from: <file:///C:/Users/DAVID VASQUEZ/Downloads/Informes Socioeconómicos de las subregiones de Antioquia 2019.pdf>
29. UPB. Especialización en gerencia de proyectos [Internet]. 2019 [cited 2022 Dec 7]. Available from: [https://www.upb.edu.co/es/postgrados/especializacion-gerencia-proyectos-medellin?gclid=Cj0KCQiA7bucBhCeARIsAIOWr-Ow0MMUjOHDHs-KY19H78YoVp8JX1R0iWRiCqSjahimPhqxJW3asaAqkAEALw\\_wcB](https://www.upb.edu.co/es/postgrados/especializacion-gerencia-proyectos-medellin?gclid=Cj0KCQiA7bucBhCeARIsAIOWr-Ow0MMUjOHDHs-KY19H78YoVp8JX1R0iWRiCqSjahimPhqxJW3asaAqkAEALw_wcB)
30. Alcaldía de Medellín. Geomedellín. Portal geográfico de Medellín [Internet]. Municipio de Medellín. 2019 [cited 2022 Dec 7]. Available from: <https://www.medellin.gov.co/geomedellin/>
31. Universidad de Antioquia. Reseña Histórica Hospital Alma Mater de Antioquia [Internet]. Alma Mater Hospital. 2019 [cited 2022 Dec 7]. Available from: <https://almamater.hospital/resena-historica/>
32. Vega Ramírez CA. Revisión sistemática sobre la efectividad de los programas de apoyo al empleado, en relación con variables de salud mental y bienestar laboral. Universidad Piloto de Colombia 2021 [Internet]. [Bogotá]: Universidad Piloto de Colombia; 2021 [cited 2022 Dec 7]. Available from: <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/11064>
33. Vega Ramírez CA. Revisión sistemática sobre la efectividad de los Programas de Apoyo al Empleado, en relación con variables de salud mental y bienestar

- laboral. [Internet]. [Bogotá]: Universidad Piloto de Colombia; 2021 [cited 2022 Dec 6]. Available from: <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/11064?show=full>
34. Torres Hernández Z. Teoría general de la administración. México: Grupo Editorial Patria; 2014.
  35. Guillen Pérez J. ¿Taylor o Fayol, cuál es el padre de la administración? [Internet]. Gestipolis. 2022 [cited 2022 Dec 7]. Available from: <https://www.gestipolis.com/taylor-fayol-padre-administracion/>
  36. Moreno Briceño F. El talento humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. Daena Rev Int Buena Conciencia [Internet]. 2012 [cited 2022 Dec 7];7(1):57–67. Available from: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/%5BPD%5D Documentos - El Talento humano Un capital intangible.pdf>
  37. Cárdenas PV. Fortalecimiento del proceso de gestión de talento humano en la ESE Hospital San Antonio de Buriticá 2018 [Internet]. [Medellín]: Universidad de Antioquia; 2018. Available from: [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/11555/1/VillaPatricia\\_2018\\_FortalecimientoProcesoTH.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/11555/1/VillaPatricia_2018_FortalecimientoProcesoTH.pdf)
  38. Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. Aseguramiento al Sistema General de Seguridad Social en Salud [Internet]. Ministerio de Salud. 2014 [cited 2022 Dec 7]. Available from: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/RL/cartillas-de-aseguramiento-al-sistema-general-de-seguridad-social-en-salud.pdf>
  39. Weiss A. Modernización industrial: Empresa y Trabajadores. [Bogotá]: Universidad Nacional de Colombia, ; 1997.
  40. Urrea F. Una mirada sociológica al “outsourcing: las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo. In: Seminario Regional de Actualización en Gestión Humana: Procesos y Prácticas de Gestión Valor ACRIP- Caldas, Manizales, 25 y 26 de abril. Manizales; 2003.
  41. Calderón Hernández G, Naranjo Valencia JC, Álvarez Giraldo CM. La gestión

- humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estud gerenciales Univ ICESI* [Internet]. 2007 [cited 2022 Dec 7];23(103):39–64. Available from: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/223](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223)
42. Sánchez Murillo KP, Sánchez Cossio LG, Rodríguez LM, Palacios Aluma Z. Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión de talento humano en la asociación mutual Barrios Unidos de Quibdó - Chocó [Internet]. [Manizales]: Universidad Católica de Manizales; 2018. Available from: [https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/2192/1/Kelly Patricia Sánchez Murillo.pdf](https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/2192/1/Kelly%20Patricia%20Sánchez%20Murillo.pdf)
  43. Davis-Guzmán W. *Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano*. México: Mac Graw Hill; 2014.
  44. Davis-Guzman W, Chiavenato I. *Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano*. In: *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. México: Mac Graw Hill; 2008.
  45. Velásquez M. *La salud mental de las y los trabajadores*. Observatorio Vasco de Acoso Moral [Internet]. Wolters Kluwer España. 2012 [cited 2022 Dec 6]. Available from: [https://www.osalan.euskadi.eus/contenidos/libro/medicina\\_201320/es\\_saludmen/adjuntos/salud\\_mental\\_trabajadores.pdf](https://www.osalan.euskadi.eus/contenidos/libro/medicina_201320/es_saludmen/adjuntos/salud_mental_trabajadores.pdf).
  46. OMS. *Salud mental: fortalecer nuestra respuesta* [Internet]. OMS. 2022 [cited 2022 Dec 7]. Available from: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
  47. Colombia. Congreso de la República. *Ley 1616 de 2013. Por la cual se expide la ley de salud mental y se dictan otras disposiciones* [Internet]. Congreso de la República, 1616 Colombia; 2013. Available from: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-1616-del-21-de-enero-2013.pdf>
  48. Posada JA. *La salud mental en Colombia*. *Biomédica*. 2013;33(4):497–8.

49. Gómez P. HJ. MMD. Factores de riesgo psicosocial y satisfacción laboral en una empresa chilena del área de la minería. Cienc Trab [Internet]. 2014 [cited 2022 Dec 7];16(49):9–16. Available from: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492014000100003](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000100003)
50. Moreno B. Actores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. Rev Med Segur Trab. 2011;57(Supl 1):1–262.
51. Moreno B, Garrosa E. Salud laboral. In: Salud laboral, riesgos laborales, psicosociales y bienestar laboral. Madrid: Ediciones Piramide; 2013.
52. Webdox Latam. Contrato a término indefinido en Colombia [Internet]. 2021 [cited 2022 Nov 7]. Available from: <https://www.webdoxclm.com/blog/contrato-a-termino-indefinido-en-colombia>
53. Gerencie.com. Contrato de trabajo a término fijo [Internet]. 2021 [cited 2022 Nov 7]. Available from: <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo-a-termino-fijo.html>
54. Gerencie.com. Contrato de trabajo por la duración de obra o labor [Internet]. Gerencie.com. 2021 [cited 2022 Dec 7]. Available from: <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo-por-duracion-de-la-obra-o-labor.html>
55. Significados.com. Eficiencia: significado [Internet]. 2021 [cited 2022 Dec 7]. Available from: <https://www.significados.com/eficiencia/>
56. Sanchez Galán J. Eficacia [Internet]. Economipedia.com. 2020 [cited 2022 Dec 7]. Available from: <https://economipedia.com/definiciones/eficacia.html>
57. Gutiérrez MP. Gestión del conocimiento en las organizaciones Fundamentos, metodología y praxis. España: Ediciones Trea; 2008.
58. González Anaya LS, Polo García C. Riesgos psicosociales y sus efectos en el personal del sector salud en Colombia. Un estudio comparativo [Internet]. [Bogotá]: Universidad Sergio Arboleda; 2013 [cited 2022 Dec 7]. Available from:

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/890/Riesgos-psicosociales-y-sus-efectos-en-el-personal-del-sector-salud.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

59. Rojas Martínez C, Martínez Bustos P, Niebles Nuñez W. Factores del clima laboral predominantes en organizaciones de salud privada del Municipio Montería (Colombia). Rev Espac [Internet]. 2020 [cited 2022 Dec 7];20(40):25–49. Available from: <http://es.revistaespacios.com/a20v41n32/a20v41n32p03.pdf>
  
60. OMS O. Observatorio de Recursos Humanos en Salud [Internet]. OMS. 1999 [cited 2022 Dec 7]. Available from: [https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6992:2012-observatorio-recursos-humanos-salud&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=6992:2012-observatorio-recursos-humanos-salud&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0)
  
61. OPS O. Resolución CD43-R6 de 2001 [Internet]. OMS. 2001 [cited 2022 Dec 7]. Available from: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/1362?locale-attribute=es>
  
62. OPS OM de S de C. Canada [Internet]. OMS. 2005 [cited 2022 Dec 7]. Available from: <https://www.paho.org/es/canada>
  
63. Perú. SERVIR. Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil [Internet]. SERVIR. 2018 [cited 2022 Dec 7]. Available from: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/87CD93F7532F627305257B89004EE4B9/\\$FILE/01023.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/87CD93F7532F627305257B89004EE4B9/$FILE/01023.pdf)
  
64. Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Resolución No. 29, de 12 de enero de 2006. Reglamento sobre la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos [Internet]. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). 2016 [cited 2022 Dec 7]. Available from: [https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p\\_lang=es&p\\_isn=73289](https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=es&p_isn=73289)
  
65. Cuba. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Norma Cubana 3000-3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH). [Internet]. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. 2007 [cited 2022 Dec 7]. Available from: <https://1library.co/article/normas-cubanas-estrategia-diseño-implementación-sistema-gest.zx5n7vnq>
  
66. Asamblea Constituyente. Constitución Política de Colombia de 1991. Bogotá:

Asamblea Constituyente; 1991.

67. Colombia. Congreso de la Republica. Ley 100 de 1993 [Internet]. Congreso de la República, Ley 100 Colombia; 1993. Available from: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>
68. Colombia. Presidencia de la República. Decreto Ley 2663 de 1950 CST (Código Sustantivo del Trabajo) [Internet]. Presidencia de la República , Decreto 2663 Colombia; 1950. Available from: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33104#:~:text=Nadie puede impedir el trabajo,se prevean en la Ley.>
69. Colombia. Presidencia de la República. Ley 50 de 1990. Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. [Internet]. Presidencia de la República, Ley 50 Colombia; 1990. Available from: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>
70. Colombia. Presidencia de la República. Decreto 1707 de 1991. “Por el cual se reglamentan los artículos 71 a 94 de la Ley 50 de 1990.” [Internet]. Presidencia de la República, Decreto 1707 Colombia; 1991. Available from: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76915>
71. Colombia. Presidencia de la República. Decreto 4588 de 2006. Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado. [Internet]. Presidencia de la República. 2006 [cited 2022 Dec 7]. Available from: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=22659>
72. Colombia. Ministerio de la Protección Social. Decreto 4369 de 2006. Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones [Internet]. Ministerio de la Protección Social, Decreto 4369 Colombia; 2006. Available from: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=22390>
73. Colombia. Congreso de la República. Ley 1751 de 2015. Por el cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones [Internet]. Congreso de la República, Ley 1751 Colombia; 2015. Available from: [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Ley 1751 de 2015.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Ley 1751 de 2015.pdf)



74. Colombia. Congreso de la República. Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. [Internet]. Congreso de la República, Ley 909 Colombia; 2004. Available from: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>
75. Colombia. Congreso de la República. Ley 1960 de 2019. Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones [Internet]. Congreso de la República 2019. Available from: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=95430>
76. Colombia. Congreso de la República. Ley 1010 de 2006. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. [Internet]. Congreso de la República Colombia; 2006. Available from: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>
77. Muñoz Pájaro MC. . Evolución de la gestión del talento humano en el sector salud de Colombia [Internet]. [Cartagena]: Universidad Simón Bolívar; 2022 [cited 2022 Dec 6]. Available from: [https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/10137/Evolución\\_Gestión\\_Talento\\_Humano\\_Sector\\_Salud\\_Colombia\\_Resumen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/10137/Evolución_Gestión_Talento_Humano_Sector_Salud_Colombia_Resumen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
78. Florez-Acosta JABSCAMAC. Las condiciones laborales de los profesionales de la salud a partir de la Ley 100 de 1993: evolución y un estudio de caso para Medellín. Rev Gerenc y Polit Salud [Internet]. 2009 [cited 2022 Dec 7]; Available from: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/28035>

