

**Fortalecimiento del proceso de gestión de talento humano en la ESE  
Hospital San Antonio de Buriticá 2018**

**Strengthening of the process of human talent management in the ESE San  
Antonio de Buriticá Hospital 2018**

**Patricia Paola Villa Cárdenas**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Auditoria en Salud**

**Directora  
Gloria Patricia Arboleda Posada  
Docente Facultad Nacional de Salud Pública  
Magíster en Desarrollo Humano Organizacional**

**Universidad de Antioquia  
Facultad Nacional de Salud Pública  
Héctor Abad Gómez  
Medellín  
2018**

**El conocimiento y la habilidad suman,  
Pero la actitud multiplica.**

**Víctor Küppers**

## Tabla de contenido

	Pág.
Lista de cuadros.....	5
Lista de figuras.....	6
Lista de anexos.....	7
Glosario.....	8
Resumen.....	10
1. Introducción.....	12
2. Planteamiento del problema .....	13
3. Justificación .....	17
4. Objetivos.....	18
4.1 Objetivo general.....	18
4.2 Objetivos específicos .....	18
5. Marcos .....	19
5.1 Marco legal .....	19
5.2 Marco contextual.....	22
5.2.1 Ubicación geográfica y aspectos sociodemográficos.....	22
5.2.2 Reseña histórica .....	22
5.2.3 Plataforma estratégica .....	23
5.2.3.1 Misión.....	23
5.2.3.2 Visión .....	23
5.2.3.3 Principios institucionales .....	23

5.2.3.4 Valores institucionales .....	23
5.2.3.5 Talento humano .....	26
5.3 Marco teórico .....	27
6. Metodología .....	34
6.1 Tipo de estudio.....	34
6.2 Consideraciones éticas.....	35
7. Resultados.....	36
7.1 Análisis del diagnóstico del proceso de gestión de talento humano en el-Hospital San Antonio de Buriticá.....	36
7.2 Documentación de los procesos de gestión de talento humano bajo un sistema de gestión de la calidad.....	36
8. Conclusiones.....	38
9. Recomendaciones.....	39
Agradecimientos.....	41
Bibliografía.....	42

## Lista de cuadros

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Diagnóstico: Matriz FODA.....	15
Cuadro 2. Personal de planta ESE Hospital San Antonio.....	26
Cuadro 3. Personal por contrato de prestación de servicios ESE HSA.....	27
Cuadro 4. Los cinco procesos básicos en la Gestión de Recursos Humanos.....	28

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Mapa de procesos ESE Hospital San Antonio.....	24
Figura 2. Organigrama ESE Hospital San Antonio.....	26

## Lista de anexos

**Pág.**

- Anexo 1. Diagnóstico de procesos de la Gestión del Talento Humano  
De la ESE Hospital San Antonio del municipio de Buriticá  
Antioquia.
- Anexo 2. Manual de procesos de Gestión del Talento Humano  
De la ESE Hospital San Antonio del municipio de Buriticá  
Antioquia.
- Anexo 3. Formato de evaluación del desempeño laboral  
De la ESE Hospital San Antonio del municipio de Buriticá  
Antioquia.
- Anexo 4. Formato encuesta de detección de necesidades de bienestar social  
De la ESE Hospital San Antonio del municipio de Buriticá  
Antioquia.
- Anexo 5. Formato encuesta de satisfacción de actividades de bienestar social  
De la ESE Hospital San Antonio del municipio de Buriticá  
Antioquia.
- Anexo 6. Acta de reunión de socialización de los procesos  
De la gestión del talento humano al personal de la ESE  
Hospital San Antonio del municipio de Buriticá Antioquia.

## Glosario

**Atención de salud:** Conjunto de servicios que se prestan al usuario en el marco de los procesos propios del aseguramiento, así como de las actividades, procedimientos e intervenciones asistenciales en las fases de promoción y prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación que se prestan a toda la población. (Decreto 1011 2006).

**Auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención de salud:** Es el mecanismo sistemático y continuo de evaluación y mejoramiento de la calidad observada respecto de la calidad esperada de la atención de salud que reciben los usuarios. (Decreto 1011 2006).

**Calidad de la atención de salud:** Provisión de servicios de salud a los usuarios individuales y colectivos de manera accesible y equitativa, a través de un nivel profesional óptimo, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de dichos usuarios. (Decreto 1011 2006)<sup>1</sup>

**Capacitación:** El proceso de entrenamiento de una persona o grupo de personas en el conocimiento o aplicación teórica y práctica de una determinada actividad.<sup>2</sup>

**Clima organizacional:** Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes.<sup>3</sup>

**Cultura organizacional:** Representa el conjunto de valores de la organización. Implica un conjunto de creencias clave de la alta dirección.<sup>4</sup>

**Gestión de recursos humanos:** Planificación, organización y administración de todas las actividades relativas al personal.<sup>2</sup>

**Indicadores:** Medidas que sintetizan situaciones importantes de las cuales interesa conocer su evolución en el tiempo. Se construyen a partir de información disponible para responder a preguntas determinadas, formuladas en un contexto específico.<sup>2</sup>

**Servicios de salud:** Servicios para el diagnóstico y tratamiento de enfermedad y el mantenimiento de la salud (NLM).<sup>2</sup>

**Sistema obligatorio de garantía de calidad de atención en salud del sistema general de seguridad social en salud -SOGCS-:** Es el conjunto de instituciones, normas, requisitos, mecanismos y procesos deliberados y sistemáticos que desarrolla el sector salud para generar, mantener y mejorar la calidad de los servicios de salud en el país. (Decreto 1011 2006)<sup>1</sup>

**Talento humano en salud:** 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. (Ley 1164 de 2007).<sup>5</sup>

## Resumen

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, basado en la legislación vigente en talento humano y el actuar de la institución, con el fin de favorecer el desarrollo integral del personal y aumentar la competitividad de la organización.

**Método:** Para el diseño y ejecución del proyecto, se utilizó el enfoque del marco lógico, a través de la realización de un diagnóstico inicial, donde se 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, completando también la creación del proceso de auditoría interna para la gestión del talento humano y finalizando esto con la socialización al personal de la entidad.

Como resultado del trabajo se obtuvo un manual de procesos de gestión humana acogiéndose a la normatividad actual y a literatura de interés.

Finalmente, si en una organización no se designa a una persona exclusivamente para desarrollar los procesos de talento humano, se pueden generar dificultades para lograr avances significativos, como es el caso de la ESE Hospital San Antonio.

**Palabras Clave:** Auditoria, calidad, gestión de talento humano, proceso.

## **Abstract**

Administrative development project in which the process of human talent management is strengthened of the ESE Hospital San Antonio de Buriticá, an entity of first level of care, located in west Antioquia. It was conducted during the first of the year 2018, based on current legislation on human talent and the actions of the institution, with the purpose of favoring the integral development of the personnel and to increase the competitiveness of the organization.

**Method:** For the design and execution of the project, the logical framework approach was used initially through the realization of an initial diagnosis, where opportunities for improvement were evidenced for the human talent process, in which some of these were prioritized for respond to the needs found, and, in turn, document system in or order to promote continuous improvement in addition to that, and audit process was developed internal management of human talent and, finally they were socialized the staff of the entity said processes.

As a result of the work, a manual of human management processes was obtained, taking into account the current regulations and the literature of interest.

Finally, if an organization does not designate a person exclusively to develop human talent processes, it can generate difficulties to achieve significant advances, such as the ESE Hospital San Antonio.

**Keywords:** Audit, quality, human talent management, process.

## **1. Introducción**

En las instituciones prestadoras de servicios de salud de carácter público, se debe tener en cuenta la normatividad vigente para el buen desarrollo del proceso de gestión de talento humano y además garantizar de que este se encuentre adecuadamente estructurado, documentado, socializado e implementado, con el fin de propender por el crecimiento integral del personal, en donde se sientan motivados, desarrollen sentido de pertenencia, se encuentren familiarizados con las funciones que deben realizar, reciban capacitación periódicamente que los actualice y les permita desarrollar sus funciones de una mejor forma, que pueda ser evaluado su desempeño, donde se evidencien sus fortalezas, habilidades y los puntos a mejorar, reciban una remuneración acorde a su perfil, sean partícipes de un programa de bienestar laboral que responda a sus necesidades, entre otros aspectos más.

Con este trabajo, se busca fortalecer el proceso de gestión de talento humano de la ESE Hospital San Antonio de Buriticá, donde primeramente se efectúe un diagnóstico de la situación actual en dicha área, se documenten los procesos bajo un sistema de gestión de la calidad, se estructure un proceso de auditoría interna para la gestión del talento humano y se socialice al personal de la entidad con dichos procesos, con el fin de que se promueva el valor de los funcionarios, se fomente la competitividad y productividad en la organización, y, finalmente a los usuarios se les pueda brindar un servicio de calidad.

## 2. Planteamiento del problema

La E.S.E. Hospital San Antonio de Buriticá, es una Institución Prestadora de Servicios de Salud del primer nivel de atención y de baja complejidad, cuenta con 25 empleados de planta y 11 por contrato de prestación de servicios.

En la actualidad, la ESE Hospital carece de un proceso completamente estructurado de la gestión humana y, además, según el análisis estratégico que se realizó en la institución, se encontraron factores críticos internos negativos relacionados con el talento humano\*.

Dentro de las posibles causas de esta situación desfavorable, se encuentra que los procesos de inducción y reinducción no se les realiza a todo el personal, lo cual puede generar dificultad para que los empleados desarrollen sus funciones de manera óptima y, que a su vez, se sientan desorientados, desconozcan la plataforma estratégica de la entidad y perciban una mala imagen de la institución al ser reclutados.

Adicional a lo anterior, los procesos de la gestión de talento humano se desarrollan de manera no objetiva, es decir, sin contar con un sistema de gestión de la calidad en donde se establezcan adecuadas bases y evidencias, se realice seguimiento, trazabilidad y auditoria para que sean efectivos en el tiempo.

También se evidencia que en la entidad, la documentación referente al proceso de gestión de talento humano se encuentra incompleta y en algunos casos desactualizada, además se aplica inadecuadamente la selección del personal, lo que puede acarrear como consecuencias: Disminución de la competitividad y productividad de la institución: “Los empleados que poseen las habilidades correctas harán un mejor trabajo; los que carecen de esas habilidades, no lo harán de manera eficaz, por lo que su desempeño y el de la empresa se verán afectados. El momento para eliminar a los aspirantes indeseables es antes de contratarlos, no después”.<sup>6</sup>

Roces entre el personal: “Dado que los demás trabajadores se pueden sentir molestos porque tienen que resolver los errores de los empleados ineptos. Las contrataciones inadecuadas incluso pueden provocar que los mejores empleados busquen trabajo en otra empresa. Todos estos efectos tienen derivaciones económicas”.<sup>7</sup>

Demoras por parte de los trabajadores para ejecutar las funciones encomendadas, aumento de costos en capacitación y adiestramiento, afectación del clima

---

\* ESE Hospital San Antonio de Buriticá. Plan de desarrollo institucional 2017-2020. Buriticá, Antioquia: 2016.

organizacional en relación a la desmotivación de los empleados: “Los trabajadores no cualificados o no motivados requerirán probablemente una dirección y supervisión más estrechas. Podrían necesitar formación adicional sin llegar nunca a alcanzar el nivel de rendimiento necesario. También podrían dar a los clientes información imprecisa o una razón para irse a la competencia”.<sup>7</sup>

La inadecuada selección también puede generar reprocesos, e incremento de la rotación del personal. “Esta inestabilidad del personal provoca una mayor inversión de tiempo y dinero en el entrenamiento de los nuevos empleados y, además, una pérdida de productividad ya que durante este periodo no se rinde al 100%. Sería como estar cultivando en un campo infértil”.<sup>8</sup>

Otra causa agregada y no menos importante, es la insuficiencia financiera que no permite garantizar el personal y la infraestructura que requiere el proceso y la poca voluntad política de los entes administrativos del municipio frente a los procedimientos de selección.

También es de destacar, que en la entidad existe una falta de personal responsable del área de talento humano, lo que conlleva a que se recarguen estas actividades a la subdirección administrativa y financiera, que se centra mayormente en realizar las funciones propias de su cargo, entre las cuales se encuentran: Asumir la responsabilidad de los servicios administrativos y generales de la ESE, implementar los programas de asesoría, supervisión y evaluación en el área administrativa, velar por el cobro oportuno y eficiente de las cuentas por bienes y servicios, diligenciar y analizar permanentemente el presupuesto, coordinar el sistema de costos, liquidar y pagar la nómina de acuerdo con las novedades, entre otras\*.

Sumado a esto, también se tiene como agravante, el que se presenten retrasos en procesos administrativos por déficit del personal, que no se realice a todos los empleados la evaluación del desempeño dentro de los términos de la norma, no se realice periodo de prueba al personal contratado y, en conjunto, termine por sumarse el incumplimiento de las metas de la empresa y exponerse a un riesgo de sanciones legales.

A continuación, se recopilan los resultados del análisis estratégico más relevantes relacionados con el talento humano y que se encuentran plasmados en el Plan de Desarrollo Institucional 2017- 2020 de la ESE Hospital San Antonio de Buriticá ‡, y otros que fueron agregados a partir de la inspección y conversaciones con la gerencia, algunos empleados, asesor de calidad y de control interno, como recurso apropiado para analizar el contexto interno y externo de la entidad.

---

\* ESE Hospital San Antonio de Buriticá. Manual específico de funciones y competencias laborales. Buriticá, Antioquia: 2015.

‡ESE Hospital San Antonio de Buriticá. Plan de desarrollo institucional 2017-2020. Buriticá, Antioquia: 2016.

**Cuadro 1. Diagnóstico: Matriz FODA\***

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano mayoritariamente comprometido y responsable.</li> <li>• Buen ambiente laboral.</li> <li>• Programa de bienestar laboral en funcionamiento.</li> <li>• Personal de servicios generales receptivo a planes de mejora.</li> <li>• La alta gerencia se encuentra presto a que el proceso de gestión de talento humano sea mejorado.</li> <li>• Se desarrollan procesos de capacitación y formación.</li> <li>• Trabajadores con experiencia.</li> <li>• Comité de SST reuniéndose de manera mensual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de desarrollo municipal con apoyo a la ESE.</li> <li>• Programa de familias en Acción, y APS.</li> <li>• Apoyo y seguimiento y auditorías externas de las EPS y DLS.</li> <li>• Presencia de una multinacional en el municipio: Continental Gold.</li> <li>• Ser municipio en área de influencia del Proyecto Hidroituango.</li> <li>• Cohan y proveedores certificados y cumplen normativa.</li> <li>• Asesorías y visitas de la DSSA.</li> <li>• Asesoría y capacitación de la ARL Colmena en Seguridad y Salud en el Trabajo.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se hace inducción y reinducción a todo el personal.</li> <li>• Personal no cumple con las funciones.</li> <li>• Comunicación poco asertiva entre algunos miembros de la organización.</li> <li>• Falta de personal dedicado únicamente al proceso de gestión de talento humano.</li> <li>• Falta de recursos financieros.</li> <li>• Manuales relacionados con el proceso de talento humano desactualizados o inexistentes.</li> <li>• Algunos funcionarios tienen poco sentido de pertenencia hacia la institución.</li> <li>• Inadecuada programación del personal asistencial de la ESE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deudas de las EPS.</li> <li>• Población flotante.</li> <li>• Costo de vida elevado por presencia de actividad minera.</li> <li>• Incremento de la inseguridad y delincuencia en el municipio.</li> <li>• Las políticas nacionales en salud que obliga la prestación de los servicios sin barreras, pero no garantiza la sostenibilidad económica.</li> <li>• Red hospitalaria deficiente a nivel nacional.</li> <li>• Presencia de altos niveles de contaminación por mercurio en el ambiente y en la población evidenciados.</li> </ul>

\* ESE Hospital San Antonio de Buriticá. Plan de desarrollo institucional 2017-2020. Buriticá, Antioquia: 2016.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso en procesos administrativos por déficit de personal.</li> <li>• No se hace monitoreo de accidentes laborales.</li> <li>• Incumplimiento en requisitos de ley sobre seguridad y salud en el trabajo por parte de la ESE.</li> <li>• La evaluación del desempeño se realiza solo al personal de carrera administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población en alto riesgo de accidentalidad por labores mineras y de tránsito.</li> <li>• Próximas elecciones presidenciales.</li> </ul>
---	--

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se encuentra imprescindible realizar el fortalecimiento del proceso de Gestión de Talento Humano, con el fin de que se dé respuesta al problema evidenciado, se enaltezca el valor que tiene este proceso estratégico y se reconozca al personal como pilar fundamental para llegar al éxito empresarial.

### 3. Justificación

Actualmente, muchas organizaciones se encuentran comprometidas y le apuestan al mejoramiento continuo de sus procesos, teniendo como punto de partida el ofrecer servicios de calidad a sus usuarios y/o clientes. Sin embargo, la gestión del talento humano ha sido considerada por algunos directivos como un componente básico pero que no representa gran trascendencia ni significado, mientras que otros, han sabido aprovechar las bonanzas de robustecer su planta de personal, de centrar su atención en ellos, ofreciéndoles condiciones laborales dignas y buscando al máximo su bienestar, lo que se ha traducido en un mayor crecimiento y desarrollo de sus empleados e institución.

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 lograr alcanzar los objetivos y metas propuestos en una entidad y ayudarla a posicionarse en el medio como una de las mejores y con altos estándares de eficiencia y efectividad en su gestión.<sup>9</sup>

Entre tanto, “las organizaciones exitosas perciben que solo pueden prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización según como se trate”.<sup>9</sup>

Teniendo en cuenta lo anterior, es indispensable que la alta gerencia de una entidad considere como prioridad desarrollar el talento humano y que sus acciones estén centradas en mejorar este proceso de manera constante.

Es por ello, que la ESE Hospital San Antonio de Buriticá, desea enfocar esfuerzos en fortalecer el proceso de gestión de talento humano, dado que en la entidad se concibe como una necesidad sentida y manifiesta la actuación inmediata en este aspecto, con el fin de enaltecer el valor de sus empleados, contribuir a la autosostenibilidad financiera, propender por la competitividad y productividad de la empresa.

Por lo cual, se sugiere llevar a cabo este proyecto y dar respuesta en gran medida a la problemática que enfrenta la ESE Hospital, teniendo como base los lineamientos instaurados en la normatividad vigente, y, es de destacar como punto positivo, la viabilidad de la propuesta, porque como se ha mencionado, la institución se encuentra totalmente dispuesta e involucrada con que el proceso de gestión de talento humano sea mejorado y a su vez, se cuenta con el respaldo de la Universidad de Antioquia, la cual aportará el financiamiento del director del proyecto y así llevar a feliz término, la culminación de este propósito.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general.**

Fortalecer el proceso de gestión de talento humano de la ESE Hospital San Antonio de Buriticá, con el fin de que se favorezca el desarrollo integral del personal y se aumente la competitividad de la organización, 2018 – 1.

### **4.2 Objetivos específicos:**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de talento humano de la ESE Hospital San Antonio de Buriticá.
- Documentar los procesos de gestión de talento humano bajo un sistema de gestión de la calidad.
- Levantar un proceso de auditoría interna para la gestión del talento humano.

## 5. Marcos

### 5.1 Marco legal

- **Decreto 648 de abril de 2017:** Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentaria Único del Sector de la Función Pública.<sup>10</sup>
- **Acuerdo 565 de 2016:** Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.<sup>11</sup>
- **Decreto 1083 de mayo de 2015:** Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.<sup>12</sup>
- **Decreto 1072 de mayo de 2015:** Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.<sup>13</sup>
- **Resolución 2003 de 2014:** Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud.<sup>14</sup>
- **Ley 1562 de julio de 2012:** Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.<sup>15</sup>
- **Resolución 652 de 2012:** Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones.<sup>16</sup>
- **Ley 1496 de diciembre de 2011:** Por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones.<sup>17</sup>
- **Ley 1438 de enero de 2011:** Por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones.

**Artículo 97:** El Ministerio de la Protección Social, teniendo en cuenta las recomendaciones del Consejo Nacional de Talento Humano en Salud, definirá la política de Talento Humano en Salud que oriente la formación, ejercicio y gestión de las profesiones y ocupaciones del área de la salud, en coherencia con las necesidades de la población colombiana, las características y objetivos del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

**Artículo 103:** El personal misional permanente de las Instituciones públicas Prestadoras de Salud no podrá estar vinculado mediante la modalidad de cooperativas de trabajo asociado que hagan intermediación laboral, o bajo ninguna otra modalidad de vinculación que afecte sus derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes.<sup>18</sup>

- **Ley 1429 de 2010:** Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.<sup>19</sup>
- **Resolución 2646 de julio de 2008:** Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.<sup>20</sup>
- **Decreto 4665 de noviembre de 2007:** Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos.<sup>21</sup>
- **Ley 1164 de octubre de 2007:** Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud.

**Artículo 17:** “De las profesiones y ocupaciones. Las profesiones del área de la salud están dirigidas a brindar atención integral en salud, la cual requiere la aplicación de las competencias adquiridas en los programas de educación superior en salud. A partir de la vigencia de la presente ley se consideran como profesiones del área de la salud además de las ya clasificadas, aquellas que cumplan y demuestren a través de su estructura curricular y laboral, competencias para brindar atención en salud en los procesos de promoción, prevención, tratamiento, rehabilitación y paliación. (...).”<sup>5</sup>

- **Resolución 1446 de mayo de 2006:** Por la cual se define el Sistema de Información para la Calidad y se adoptan los indicadores de monitoría del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud.<sup>22</sup>
- **Resolución 1043 de abril de 2006:** Por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención y se dictan otras disposiciones.<sup>23</sup>
- **Decreto 1011 de abril de 2006:** Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.<sup>24</sup>

- **Decreto 2539 de julio de 2005:** Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005.<sup>25</sup>
- **Decreto ley 785 de marzo de 2005:** Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.<sup>26</sup>
- **Ley 909 de septiembre de 2004:** Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Publica y se dictan otras disposiciones.<sup>27</sup>
- **Ley 776 de diciembre de 2002:** Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.<sup>28</sup>
- **Ley 734 de febrero de 2002:** Por la cual se expide el Código Disciplinario Único.<sup>29</sup>
- **Decreto 1567 de agosto de 1998:** Por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.<sup>30</sup>
- **Ley 100 de diciembre de 1993:** Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

**Artículo 10:** El Sistema General de Pensiones tiene por objeto garantizar a la población, el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte, mediante el reconocimiento de las pensiones y prestaciones que se determinan en la presente ley, así como propender por la ampliación progresiva de cobertura a los segmentos de población no cubiertos con un sistema de pensiones.<sup>31</sup>

- **Constitución política de Colombia de 1991:**

**Artículo 54:** Es obligación del estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran.

**Artículo 130:** Habrá una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial.<sup>32</sup>

## **5.2 Marco contextual**

### **5.2.1 Ubicación geográfica y aspectos sociodemográficos.\***

El Municipio de Buriticá se localiza en la vertiente oriental de la Cordillera Occidental y hace parte de la dirección territorial Hevéricos de CORANTIOQUIA; su cabecera está localizada a los 6° 43 16" de latitud norte y 75° 54 41" de longitud oeste, con una altitud de 1650 msnm, una temperatura promedio de 19.3 grados centígrados y una precipitación media anual de 1430 mm. Para llegar a su cabecera es necesario desplazarse desde Medellín por la vía al mar, pasando por Santa Fe de Antioquia y luego, tomar una desviación a la altura de la localidad de Pinguro; este recorrido es de unos 96 Km de longitud (IGAG 1996; Tomo 1: 329).

Buriticá limita por el oeste con el municipio de Cañasgordas, por el sur con los municipios de Giraldo y Santafé de Antioquia, por el norte con el municipio de Peque, y por el oriente con los municipios de Sabanalarga y Liborina, posee una extensión de 364 kilómetros cuadrados.

La Población del Municipio de Buriticá, está asentada en la Cabecera Municipal, se encuentra conformado por 5 corregimientos y 32 veredas. Esta se distribuye territorialmente en un 80 % en la zona rural (Incluidos Corregimientos y el 20% restante en la zona urbana).

En la Cabecera Municipal, las principales fuentes de empleo son el sector minero con la empresa Continental Gold, la Administración Municipal, el Hospital, y el Comercio en general.

En la zona rural las fuentes de empleo dependen básicamente del Sector Primario de la Economía, específicamente del Sector Agrícola (Café, frijol, y un segundo lugar del Sector Pecuario en la explotación del ganado).

### **5.2.2 Reseña Histórica\***

La E.S.E. Hospital San Antonio de Buriticá, es una Institución Prestadora de Servicios de Salud del primer nivel de atención y de baja complejidad, su naturaleza jurídica corresponde a una entidad descentralizada del orden municipal que obtuvo su personería jurídica por medio de la Resolución N° 122 del 10 de julio de 1.964, emanada de la Gobernación Departamental. Por Ordenanza N° 44 del 16 de diciembre de 1994, se definió como pública la naturaleza jurídica del Hospital. Mediante el acuerdo municipal 029 del 30 de noviembre de 1.994, el Honorable Concejo Municipal de Buriticá, reestructuró la entidad, transformándola en una

---

\* ESE Hospital San Antonio de Buriticá. Plan de desarrollo institucional 2017-2020. Buriticá, Antioquia: 2016.

Empresa Social del Estado, con autonomía administrativa, sometida al régimen jurídico previsto en el Capítulo II, Título II, Libro Segundo de la Ley 100 del 23 de diciembre de 1993. La E.S.E. Hospital San Antonio es la única Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio y atiende una población de 7.176 habitantes, según el DANE de 2.015 y estimada a 2.020, debiendo responder por el servicio en la región de su competencia de acuerdo con los principios de la Ley 10 del 90, Ley 60 del 93, Ley 100 del 93, Ley 1122 de 2007 y demás.

### **5.2.3 Plataforma estratégica\***

#### **5.2.3.1 Misión**

La E.S.E. Hospital San Antonio presta servicios de salud integrales del primer nivel de complejidad a la población Buritiqueña con fundamento en el mejoramiento continuo, la alta capacidad de resolución, la responsabilidad, la rentabilidad social y financiera y con un recurso humano comprometido con la calidad, la calidez en la atención y gran sentido social.

#### **5.2.3.2 Visión**

En el año 2018 la E.S.E. Hospital San Antonio será reconocida por: prestar servicios de salud acreditados, la estabilidad financiera, la excelencia en sus procesos, el talento humano competente, y servicios prestados con calidez y sentido social.<sup>33</sup>

#### **5.2.3.3 Principios institucionales**

**(a) Principios corporativos:** Humanismo, integridad, ética, inversión social, respeto, trabajo en equipo, equidad, servicio, alianzas estratégicas de la E.S.E. con el ente territorial y otras instituciones.

**(b) Principios básicos:** Eficiencia y calidad.

#### **5.2.3.4 Valores institucionales**

**Respeto:** Por la dignidad humana, que reconoce la legitimidad del otro como ser diferente, con intereses, valores, creencias y motivaciones individuales.

**Responsabilidad:** Asumir con seriedad la búsqueda del logro de la misión, visión y objetivos corporativos de la E.S.E.

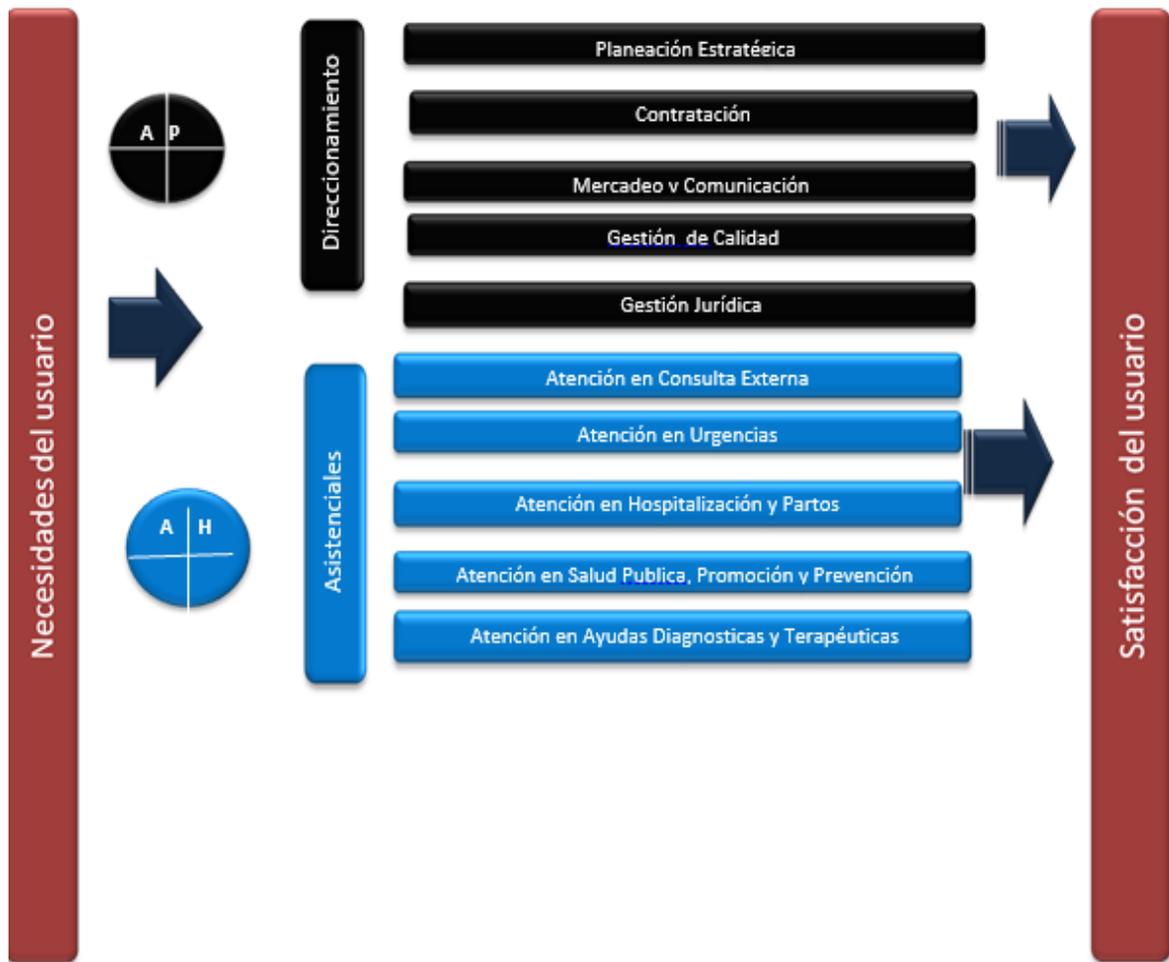
---

\*ESE Hospital San Antonio de Buriticá. Plan de desarrollo institucional 2017-2020. Buriticá, Antioquia: 2016.

**Calidez:** Atención amable, respetuosa, personalizada, donde lo más importante para los servidores son las necesidades de los usuarios.

**Compromiso:** Con el usuario y la institución.

Dentro de la plataforma estratégica de la ESE Hospital San Antonio también es válido destacar el mapa de procesos, en el cual se puede observar que la gestión del talento humano se encuentra presente en los procesos de apoyo, como se observa a continuación:



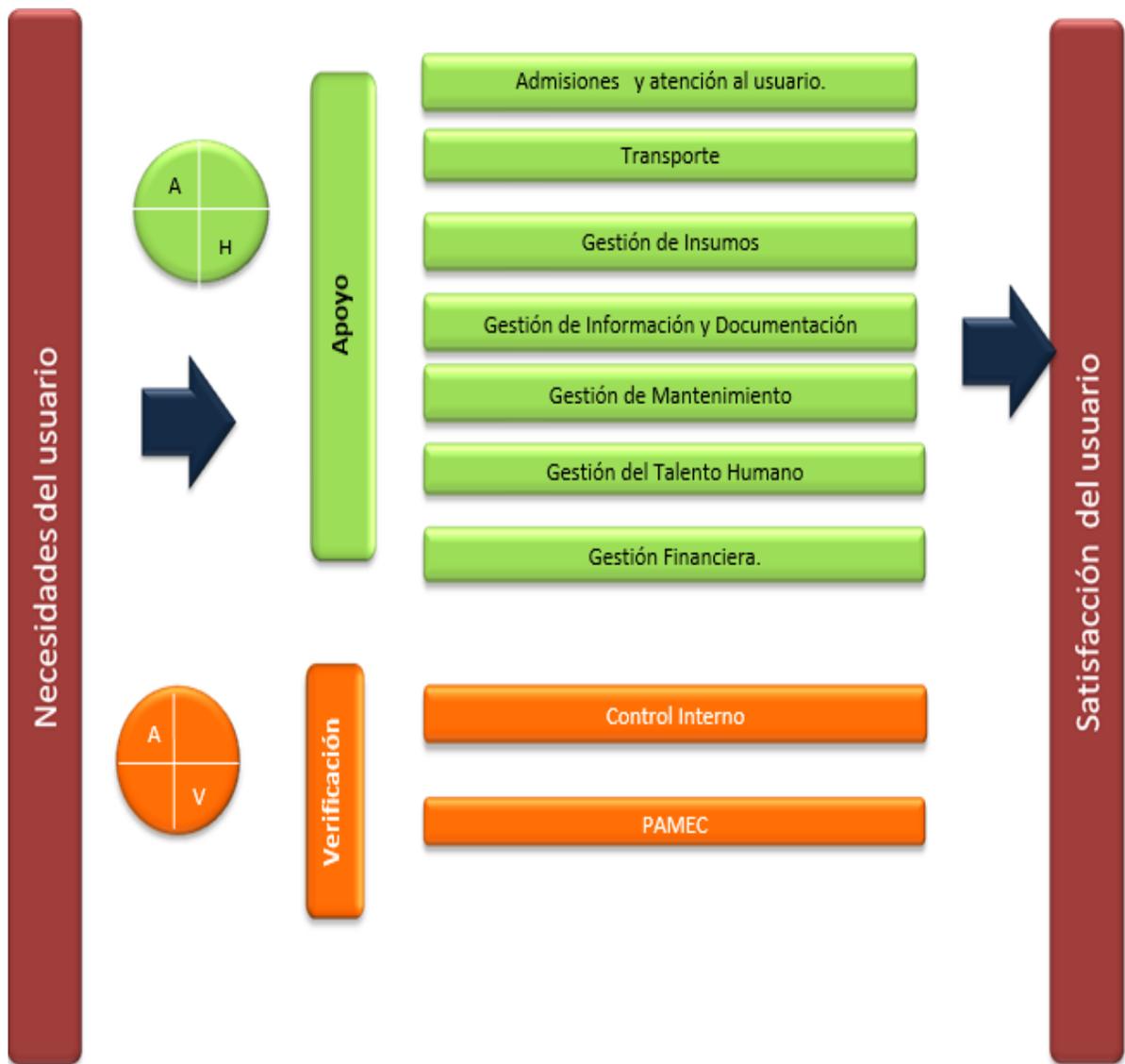


Figura 1. Mapa de procesos ESE Hospital San Antonio\*

\* ESE Hospital San Antonio de Buriticá. Mapa de procesos 2017. Buriticá, Antioquia: 2017.

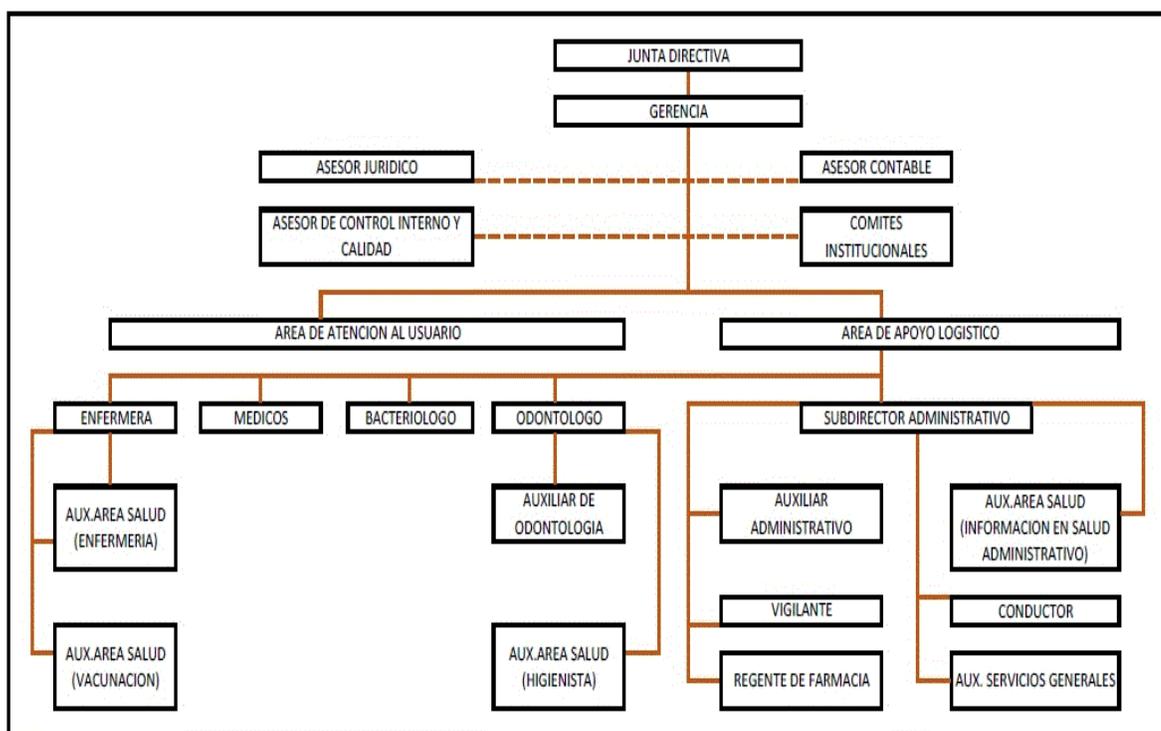


Figura 2. Organigrama ESE Hospital San Antonio<sup>33</sup>

### 5.2.3.5 Talento humano

Cuadro 2. Personal de planta ESE Hospital San Antonio.\*

PERSONAL DE PLANTA		
CARGO	Nº	TIPO VINCULACIÓN
Gerente	1	Periodo fijo
Subdirector administrativo	1	Libre nombramiento y remoción
Auxiliar de servicios generales	2	Trabajador oficial
Auxiliar de servicios generales ½ tiempo	1	Trabajador oficial
Secretaria	1	Provisionalidad
Técnico Área de la salud (Regente de Farmacia)	1	Provisionalidad
Auxiliar Área de la salud (Admisiones)	1	Provisionalidad
Profesional Servicio Social Obligatorio (Médico)	3	Periodo fijo
Profesional Universitario (Médico)	1	Provisionalidad

\*ESE Hospital San Antonio de Buriticá. Plan de desarrollo institucional 2017-2020. Buriticá, Antioquia: 2016.

<b>PERSONAL DE PLANTA</b>		
<b>Profesional Universitario (Odontólogo)</b>	1	Provisionalidad
<b>Profesional Universitario (Enfermera)</b>	1	Provisionalidad
<b>Profesional Universitario (Bacteriólogo)</b>	1	Provisionalidad
<b>Auxiliar Área de la salud (Enfermería)</b>	3	Carrera administrativa
<b>Auxiliar Área de la salud (Odontología)</b>	1	Carrera administrativa
<b>Auxiliar Área de la salud (Vacunación)</b>	1	Carrera administrativa
<b>Auxiliar Área de la salud (Enfermería)</b>	2	Provisionalidad
<b>Auxiliar Área de la salud (Higienista Oral)</b>	1	Provisionalidad
<b>Conductor</b>	1	Trabajador Oficial
<b>Conductor ½ tiempo</b>	1	Trabajador Oficial
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	

**Cuadro 3. Personal por contrato de prestación de servicios ESE Hospital San Antonio.**

<b>PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>	
<b>Auxiliar Área de la salud (Enfermería)</b>	3
<b>Auxiliar Área de la salud (Facturación)</b>	1
<b>Auxiliar Área de la salud (Almacén)</b>	1
<b>Celador</b>	1
<b>Asesor jurídico</b>	1
<b>Asesor contable</b>	1
<b>Asesor de calidad</b>	1
<b>Asesor de control interno</b>	1
<b>Asesor de sistemas</b>	1
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

### 5.3 Marco teórico

#### Organización

Barnard, Chester I, (1971) citados por Chiavenato (2011), sostienen que “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”<sup>3</sup>.

\* ESE Hospital San Antonio de Buriticá. Plan de desarrollo institucional 2017-2020. Buriticá, Antioquia: 2016.

Entre tanto, Friedman T, (2006) referenciado por Montoya (2014) afirma que:

Las organizaciones están conformadas por personas de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones, a su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado; las organizaciones exitosas no administran personas ni recursos humanos, administran con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no solo de habilidades manuales, físicas, técnicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.<sup>34</sup>

### Gestión del 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, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución industrial; surgió con el nombre de Relaciones industriales.

Dicha área tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas- o evaluarlas y auditarlas.

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas.<sup>3</sup>

**Cuadro 4. Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos<sup>3</sup>**

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de Recursos Humanos Reclutamiento de personas Selección de personas Integración de las personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño Remuneración y retribuciones
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo		Capacitación Desarrollo organizacional

Proceso	Objetivo	Actividades
Evaluación	<p>Cómo preparar y desarrollar a las personas</p> <p>Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas</p>	<p>Banco de datos/Sistemas de información</p> <p>Controles-Constancia-Productividad- Equilibrio social.</p>

### Políticas de recursos humanos <sup>3</sup>

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para aclarar o resolver cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales.

Cada organización desarrolla la política de Recursos Humanos más adecuada a su filosofía y sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

#### 1. Políticas de integración de recursos humanos:

- Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y como reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- Como incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

## **2. Políticas de organización de recursos humanos:**

- Como determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.
- Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

## **3. Políticas de retención de los recursos humanos:**

- Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.
- Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- Como mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
  - Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

## **4. Políticas de desarrollo de recursos humanos:**

- Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.
- Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

## **5. Políticas de evaluación de recursos humanos:**

- Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

- Criterios para la auditoria permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

### **Reclutamiento de personal<sup>3</sup>**

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección.

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos.

El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
  - ¿Qué ofrece el mercado de Recursos Humanos?
  - ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

A estas preguntas corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

- Investigación interna de las necesidades.
  - Investigación externa del mercado.
- Definición de las técnicas de reclutamiento.

### **Selección de personal<sup>3</sup>**

Forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento.

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: El ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger, entre los

candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien.<sup>3</sup>

### **Descripción y análisis de puestos:**

Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato –especificaciones particulares-) del puesto.

### **Socialización organizacional:**

La socialización organizacional procura exponer al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto. Con la socialización, es decir, con su ingreso a la organización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, pues acepta cumplir un horario de trabajo, desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, y acatar reglas y regulaciones internas precisas.

### **Concepto de diseño del puesto:**

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
  - Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.<sup>3</sup>

**Cultura organizacional:** Según Luthans, Fred (2002) citado por Chiavenato (2011) la cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización.

La cultura organizacional presenta seis características principales:

- **Regularidad en los comportamientos observados:** Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
- **Normas:** Patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- **Valores predominantes:** Valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.

- **Filosofía:** Políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- **Reglas:** Lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
- **Clima organizacional:** Sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etcétera.

### **Clima organizacional**

El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.).<sup>3</sup>

Atkinson (1964) referido por Chiavenato (2011) elaboró un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las siguientes premisas:

- Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.
- La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la conducta hasta que lo provoca una influencia ambiental determinada.
- Los cambios en el ambiente percibido generarán cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
- Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta; asimismo, un cambio en ese patrón generará un cambio en ella.

## 6. Metodología

### 6.1 Tipo de estudio.

Este proyecto de desarrollo institucional se ejecutó bajo el enfoque del marco lógico y donde además, se tuvieron en cuenta las necesidades de la ESE Hospital San Antonio de Buriticá y el actuar de la misma, dejando herramientas importantes e indispensables para el fortalecimiento del área de gestión del talento humano.

Para el logro de cada uno de los objetivos específicos se abordó la siguiente metodología:

**Objetivo específico 1:** Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de talento humano de la ESE Hospital San Antonio de Buriticá.

Se realizó una entrevista a la subdirectora administrativa y actual encargada del área de gestión humana de la institución mencionada, donde se revisaron los documentos actuales y asociados a procesos relacionados con talento humano tales como (planeación del talento humano, reclutamiento, selección de personal, contratación de personal, inducción y reintroducción, evaluación del desempeño, formación y capacitación, bienestar y calidad de vida, clima y cultura organizacional, auditoria de la gestión humana) y, a su vez, evaluación de necesidades de creación, actualización y complementación. Dicha información quedó documentada en un formato encuesta en Excel, con la cual se realizó un análisis posterior y sirvió de insumo para emitir recomendaciones a la institución con el fin de mejorar de manera continua. (**Anexo 1**).

**Objetivo específico 2:** Documentar los procesos de gestión de talento humano bajo un sistema de gestión de la calidad.

Este punto se llevó a cabo teniendo en cuenta la documentación existente en la institución, normativa vigente en talento humano y revisión de literatura de interés para aplicarla a los procesos ya sea en su creación y/o actualización con el fin de propender por su eficiencia, eficacia y efectividad. Luego de la estructuración del manual de procesos, se envió copia del mismo por vía electrónica y se socializó al personal del Hospital San Antonio. (**Anexo 2, 3, 4, 5 y 6**).

**Objetivo específico 3:** Levantar un proceso de auditoría interna para la gestión del talento humano.

Para la ejecución exitosa de este objetivo se tuvo como referencia la legislación vigente en materia y revisión de procesos de auditoria para el área de gestión humana de instituciones reconocidas en el medio. Dicho proceso quedo plasmado en el manual de gestión de talento humano.

## 6.2 Consideraciones éticas

Para la realización de este proyecto se tiene como referencia la Resolución 8430 del 4 de octubre de 1993, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud y para este caso se aplicará el artículo 11:

**Investigación sin riesgo:** Son estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: revisión de historias clínicas, entrevistas, cuestionarios y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta.<sup>35</sup>

## **7. Resultados**

### **7.1 Análisis del diagnóstico del proceso de gestión de talento humano en el Hospital San Antonio de Buriticá**

Para poder realizarlo, se contó de un instrumento tipo test que agrupaba 45 preguntas relacionadas con los componentes que hacen parte del proceso de gestión de talento humano, la cual permitió identificar los aspectos positivos y negativos de la institución en este sentido.

Dentro de lo más relevante, se encontró que la ESE realiza direccionamiento estratégico y cuenta con un mapa de procesos general donde está incluido la gestión de talento humano, pero no se tiene un presupuesto establecido para desarrollar acciones en esta materia, lo que dificulta enormemente su avance significativo y, a su vez, evidencia que en cuestiones financieras no se ha enfocado una atención prioritaria en este proceso y que probablemente, por la gran crisis económica que afrontan los hospitales hoy en día, se haya descuidado esta área. También, se le añade que no existe una persona encargada de manera exclusiva para este fin.

Como punto fuerte, se tiene que se dispone de un 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 de personal, se llevan a cabo procesos de seguridad y salud en el trabajo y se cuenta con plan de bienestar laboral.

Por otro lado, dentro de las debilidades encontradas tenemos: que no se cuenta con medico laboral, no se realizan periodos de prueba al personal que 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 y, finalmente, los indicadores del proceso de gestión de talento humano no se miden, por lo cual es de suma importancia llevar a cabo acciones que propendan por el mejoramiento continuo de este proceso tan fundamental en cualquier organización.

### **7.2 Documentación de los procesos de gestión de talento humano bajo un sistema de gestión de la calidad**

Este punto se llevó a cabo teniendo en cuenta la normatividad vigente en talento humano, el actuar de la institución y revisión de literatura de interés para aplicarla a los diferentes procesos.

- Planeación del talento humano.

- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Contratación de personal
- inducción y reinducción
- Evaluación del desempeño
- formación y capacitación
- Bienestar y calidad de vida
- Clima y cultura organizacional
- Auditoria de la gestión del talento humano o gestión humana

Se crearon los siguientes formatos asociados al proceso:

- Evaluación de desempeño.
- Encuesta de detección de necesidades del programa de bienestar social.
- Encuesta de satisfacción actividades de bienestar social laboral.

Se autoriza la difusión del trabajo y puesta a disposición del mismo en:

- Instalaciones de la biblioteca Facultad Nacional de Salud Pública de la Universidad de Antioquia, o donde esta lo determine, incluyendo medios electrónicos o digitales.
- Instalaciones de la ESE Hospital San Antonio de Buriticá (área de calidad y gestión del talento humano) o donde esta lo precise, abarcando medios electrónicos o digitales.
- Se permite la divulgación del trabajo en texto completo.

## 8. Conclusiones

- El diagnóstico inicial nos permitió evidenciar que en la institución prevalece una escasa disposición de presupuesto y recursos para ejecutar eficazmente los procesos concernientes al área de gestión humana.
- Se evidencia que no hay una persona asignada exclusivamente a desarrollar los procesos de Talento Humano.
- Al realizar la revisión de la documentación relacionada con el área de talento humano, se logró apreciar que existe incumplimiento por parte del Hospital San Antonio en la creación y/o actualización de esta, tales como: manual de inducción y reinducción, plan de bienestar social, manual de seguridad y salud en el trabajo, lo que podría generar sanciones legales por parte de los entes correspondientes y la afectación de la imagen de la institución en el medio. Sin embargo, esta situación puede ser resuelta al enfocar acciones en mejorar dichos aspectos.
- No se le practican exámenes de ingreso y egreso al personal, lo que ocasiona pasar por alto condiciones de salud que tarde que temprano pueden ser motivo de problemas para la entidad en cuanto al desarrollo óptimo de las funciones del empleado o riesgos para el resto del equipo de trabajo.
- Los indicadores nos permiten entre otras cosas, acercarnos de manera objetiva a una realidad que vive una organización y poder comparar resultados en el tiempo, pero si no se miden en un área tan significativa como lo es la gestión humana, nos podemos quedar cortos a la hora de establecer acciones de mejora que propendan por el crecimiento institucional.
- Hay debilidad en el proceso de inducción al personal dado que se realiza en su mayoría al personal de planta lo que puede conllevar a que los funcionarios no cumplan con sus funciones a cabalidad, se sientan desorientados o confusos y creen poco sentido de pertenencia hacia la institución, por lo que se espera que con la actualización del proceso y su posterior implementación puedan prosperar en ese sentido.
- A pesar de que en la institución se realiza evaluación del desempeño del personal de carrera administrativa, no se incentiva a los mejor evaluados, lo que representa un riesgo significativo para que los trabajadores se sientan desmotivados y puedan ser menos productivos.

## 9. Recomendaciones

Se recomienda a la ESE Hospital San Antonio de Buriticá lo siguiente:

- Seguir capacitando de manera periódica al talento humano, conforme a las competencias que requiera fortalecer, adhiriéndose a la guía metodológica diseñada por el DAFP (Departamento Administrativo de la Función Pública).
- Incluir rubros suficientes en el presupuesto anual que se proyecte para la entidad, para ser destinados a desarrollar actividades que fortalezcan el proceso de gestión de talento humano y a su vez, contribuyan a enaltecer el valor tan significativo que tienen los empleados para el desarrollo integral de una organización.
- Garantizar la evaluación del desempeño de manera periódica a todo el personal que integra la entidad y no solamente a los pertenecientes a la carrera administrativa.
- Establecer un plan de estímulos e incentivos laborales para todo el personal que conforma el hospital, determinando previamente la frecuencia de entrega de estos, con el fin de aumentar la motivación, productividad de los empleados y atracción de nuevos talentos.
- Implementar la realización de exámenes médico ocupacionales de ingreso y egreso al personal de carrera administrativa, contrato fijo, contrato indefinido o por obra o labor.
- Contratar una persona que dedique su tiempo de manera exclusiva a ejecutar acciones en el área de gestión de talento humano.
- Implementar la aplicación de pruebas de conocimiento y psicotécnicas al personal que se vá a contratar.
- Realizar periodo de prueba a todos los empleados nuevos que ingresan al Hospital, ya que a través de este se puede verificar la competencia, habilidades y aptitudes en el desempeño de las funciones encomendadas.
- Realizar inducción y reinducción a todo el personal que labora en la institución, independientemente de la modalidad de contratación y evaluar posteriormente el proceso.
- Actualizar plan de bienestar social de la entidad teniendo en cuenta la normativa vigente.

- Diseñar un sistema propio de evaluación del desempeño laboral.
- Realizar medición de riesgo psicosocial en la ESE, contando con un profesional idóneo para tal fin.
- Realizar medición de indicadores de los procesos básicos de la gestión del talento humano y socializarlos al personal.
- Realizar oportunamente la verificación de la experiencia, validación del título y demás certificados entregados por los aspirantes.
- Realizar medición del clima y cultura organizacional a todos los funcionarios independiente de la modalidad de contratación.
- Cuando las directivas de una institución presentan un interés real, traducido en su compromiso por mejorar sus procesos de talento humano, donde se vele por que estos se documenten y posteriormente se socialicen adecuadamente al personal que conforma la institución, se habla de un gran paso en esta área, sin embargo, es de vital importancia, que el personal evidencie empoderamiento y un gran sentido de pertenencia para con estos, con el fin de que sea aún más exitoso.
- Programar de manera periódica auditorías internas para la gestión humana, con el fin de tener un panorama mucho más amplio donde se puedan detectar las fortalezas y debilidades en los procesos y, a su vez, se realice control y seguimiento para contribuir al óptimo crecimiento organizacional y su permanencia en el tiempo.
- Implementar y actualizar de manera periódica los productos de este trabajo según cambios en la normativa y a nivel organizacional.

## **Agradecimientos**

Primeramente agradezco a Dios por permitirme llevar a cabo este trabajo y por guiar cada uno de mis pasos, a mi arcángel San Miguel por esa protección que siempre me confieres, a mi familia por sus consejos y apoyo incondicional.

A la jefe Paula Andrea Ángel Higueta, Gerente de la ESE Hospital San Antonio de Buriticá, por la disposición de que se adelantara el trabajo en su institución y además por su gentileza y confianza depositada.

A la subdirectora administrativa Zoraida Usuga David, a la asesora de calidad Girleza Gil Arenas, a la jefe de control interno Diana Botero Restrepo y demás colaboradores, por el respaldo otorgado en este proceso.

A la asesora Gloria Patricia Arboleda Posada, Docente de la Facultad Nacional de Salud Pública de la Universidad de Antioquia, por los conocimientos brindados, por su compromiso, por el acompañamiento y entrega para la culminación exitosa de este proyecto y, finalmente, a todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron que esto fuera posible. Muchísimas gracias.

## Bibliografía

1. Colombia. Ministerio de la Protección Social. Decreto 1011 de 2006 por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Bogotá D.C: Diario Oficial, 46230 (Abril 03 de 2006).
2. Descriptores en Ciencias de la Salud: DeCS [Internet]. ed. 2017. Sao Paulo (SP): BIREME / OPS / OMS. 2017 [actualizado 2017 May 18; citado 2017 Nov. 22]. Disponible en: <http://decs.bvsalud.org/E/homepagee.htm>
3. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. 9 ed. México: Mc Graw Hill; 2011.
4. Cuesta A. Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá D.C: Ecoe Ediciones; 2010.
5. Colombia. Ministerio de la Protección Social. Ley 1164 de 2007 por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud. [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 22]. Disponible en: [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf)
6. Dessler G. Administración de recursos humanos. 11 ed. México: Pearson; 2009.
7. Gómez L, Balkin D, Cardy R. Gestión de recursos humanos. 5 ed. Madrid: Pearson Educación; 2008.
8. Benavent V. Gestión de personas. 6 consecuencias de una mala selección de personal. [internet]. 2014 ago [Consultado 2018 may 14] Disponible en: <http://www.vicentebenavent.es/blog/>
9. Chiavenato I. Gestión del talento humano. 2 ed. Bogotá: Mc Graw Hill; 2002.
10. Colombia. Presidencia de la República. Decreto 648 de 2017 por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentaria Único del Sector de la Función Pública [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: <http://www.ins.gov.co/normatividad/Decretos/DECRETO%200648%20DE%202017.pdf>
11. Colombia. Comisión Nacional del Servicio Civil. Acuerdo 565 de 2016 por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

[Internet]. [Consultado 2018 May. 19]. Disponible en: <https://www.cnsc.gov.co/index.php/sistema-general-de-carrera/nuevo-sistema-edl-2017/category/538-acuerdos>

12. Colombia. Presidencia de la República. Decreto 1083 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62518>
13. Colombia. Presidencia de la República. Decreto 1072 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>
14. Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución 2003 de 2014 por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20003%20de%202014.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20003%20de%202014.pdf)
15. Colombia. Congreso de la República. Ley 1562 de 2012 por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional. [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=48365>
16. Colombia. Ministerio del trabajo. Resolución 652 de 2012 por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones. [Internet]. [Consultado 2018 May. 19]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=47374>
17. Colombia. Congreso de la República. Ley 1496 de 2011 por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones. [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45267>
18. Colombia. Congreso de la República. Ley 1438 de 2011 por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%201438%20DE%202011.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201438%20DE%202011.pdf)

19. Colombia. Congreso de la República. Ley 1429 de 2010 por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 29]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060>
20. Colombia. Ministerio de la Protección Social. Resolución 2646 de 2008 por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>
21. Colombia. Presidencia de la República. Decreto 4665 de 2007 por el cual se adopta la actualización del plan nacional de formación y capacitación para los servidores públicos. [Internet]. [Consultado 2017 Dic. 1]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27750>
22. Colombia. Ministerio de la Protección Social. Resolución 1446 de 2006 por la cual se define el Sistema de Información para la Calidad y se adoptan los indicadores de monitoría del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud. [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20267>
23. Colombia. Ministerio de la Protección Social. Resolución 1043 de 2006 por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención y se dictan otras disposiciones. [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20268>
24. Colombia. Presidencia de la República. Decreto 1011 de 2006 por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud. [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=19975#57>
25. Colombia. Presidencia de la República. Decreto 2539 de 2005 por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005. [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>

26. Colombia. Presidencia de la República. Decreto 785 de 2005 por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004. [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16127>
27. 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]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/ley%20909%20de%2023%20de%20septiembre%20de%202004.pdf>
28. Colombia. Congreso de la República. Ley 776 de 2002 por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales. [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16752>
29. Colombia. Congreso de la República. Ley 734 de 2002 por la cual se expide el Código Disciplinario Único. [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4589>
30. Colombia. Presidencia de la República. Decreto 1567 de 1998 por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>
31. Colombia. Congreso de la República. Ley 100 de 1993 por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones. [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0100\\_1993\\_pr005.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993_pr005.html)
32. Colombia. Congreso de la República. Constitución Política de Colombia 1991 [Internet]. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/constitucion-politica>
33. ESE Hospital San Antonio de Buriticá. Estructura organizacional. [internet] Buriticá. [Consultado 2017 Nov. 23]. Disponible en: <http://www.esehospitalsanantonio-buritica-antioquia.gov.co/es/acerca-de-la-entidad/estructura-organizacional>

34. Montoya A. La gestión del talento humano en una institución prestadora de servicios de salud. En: Blanco Restrepo J, Maya Mejía J. Administración de servicios de salud. 3 ed. Medellín: CIB Fondo Editorial; 2014: 143-154.
35. Colombia. Ministerio de Salud. Resolución 8430 de 1993 por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. Bogotá D.C.: El Ministerio; 1993.