



## Modelo de Gestión Humana en las clínicas de la ciudad de Villavicencio, Colombia

Torres-Florez, Dagoberto<sup>1</sup>; Gallardo-Licháa, Nadeska<sup>2</sup> & Diaz-Castro, Javier<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad de los Llanos, Facultad de Ciencias Económicas (Colombia)  
Villavicencio, Meta, Colombia, dtorres@unillanos.edu.co, Calle 37 n 41 02 B. Barzal, (+57) 3106967477

<sup>2</sup>Corporación Universitaria Unisabaneta, Facultad de Negocios y Ciencias Empresariales (Colombia)  
Sabaneta, Antioquia, Colombia, naddeska.gallardo.docente@unisabaneta.edu.co,  
Calle 75 sur N 34-120, (+57) 3195370360

<sup>3</sup>Universidad de los Llanos, Facultad de Ciencias Económicas (Colombia)  
Villavicencio, Meta, Colombia, jdiaz@unillanos.edu.co, Calle 37 n 41 02 B. Barzal, (+57) 3115417666

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex*

*Revisión por pares*

*Fecha de aceptación: Abril de 2018*

*Fecha de publicación en línea: Septiembre de 2018*

---

### Resumen

La problemática actual de los procesos de gestión humana en las clínicas de Colombia conlleva a la desmotivación de los colaboradores quienes al no prestar un servicio de salud eficiente afectan a usuarios y pacientes. El rol que ocupa la gestión humana en las clínicas es de suma importancia, ya que satisface al cliente interno y le permite ser eficiente y eficaz, por ello se debe contar con talento humano idóneo y comprometido para poder ofrecer un servicio con calidad a través de los encargados de personal y la aplicación de cuestionarios estructurados para medir los impactos del área. En esta investigación se encontraron pagos de salarios con retardo, diferentes tipos de contratación, evaluación de desempeño no estructurada, escasa aplicación de incentivos y poca utilización de esquemas de compensación modernos que influyen en la motivación de los colaboradores.

**Palabras claves:** gestión humana, procesos, clínicas, modelos, motivación, salario emocional, calidad de vida.

### Abstract

The current problem of human management processes in Colombian clinics leads to demotivation of collaborators who, by not providing an efficient health service, affect users and patients. The role of human management in clinics is of the utmost importance, since it satisfies the internal client and allows it to be efficient and effective, for this reason it must have qualified and committed human talent to be able to offer a quality service through Personnel managers and the application of structured questionnaires to measure the impacts of the area. In this research, delayed wage payments, different types of hiring, unstructured performance evaluation, poor application of incentives and little use of modern compensation schemes that influence employee motivation were found.

**Key words:** human resources, processes, clinics, models, motivation, salary excited, quality of life.

## 1. INTRODUCCIÓN

La insatisfacción laboral que se presenta en las clínicas tanto a nivel administrativo como en el servicio compromete la forma de sus prácticas en gestión humana, estas afectan la productividad de las instituciones e involucra a los usuarios y colaboradores quienes interactúan directamente en los procesos, es por ello que se estudia tanto a nivel nacional, como regional la situación real de los procesos de gestión humana, ya que una organización busca sobrevivir con altos niveles en rentabilidad, eficiencia, efectividad, competitividad y calidad de vida para el ser humano y pretende construir condiciones óptimas para un ambiente laboral productivo y armónico, ya que ha entendido que la motivación del colaborador no comprende solo el dinero devengado sino que incluye la calidad de vida que su trabajo le pueda proporcionar (Sandoval, 2005).

La gestión humana y la cultura organizacional que rodea al colaborador interviene en la productividad, salud física y mental, las relaciones humanas con la comunidad en general, de ahí surge que las organizaciones actuales analizan el entregar necesidades no económicas y de mayor valor para sus empleados, como son de tipo personal, familiar y profesional esenciales para el correcto rendimiento de los empleados y por tanto de las instituciones (Marshall, 2016). Por esto es de gran interés identificar los procesos de gestión humana en las clínicas y aplicar el modelo de medición de impactos del área de gestión humana.

## 2. CONTEXTO TEÓRICO

El área de gestión humana se ha desarrollado de tal forma en las organizaciones que se ha vuelto relevante al ser tenida en cuenta para la toma de decisiones. Es claro que para la gerencia y las directivas, el talento humano es fundamental para el logro de los objetivos corporativos. (Giraldo, 2013). Si bien, este lugar alcanzado no ha sido de la noche a la mañana, (Sandoval, 2005) es visible el esfuerzo de quienes se encuentran a cargo de las áreas de gestión humana, puesto que realizan su mejor empeño para el alcance del crecimiento integral y del potencial del talento humano.

Según Chiavenato (2009), el mundo actual presenta cambios que invitar a considerarlo como talento humano y no como recurso, ya que son colaboradores que se deben percibir como socios de la organización. El panorama se ha ido modificando, y es claro para las organizaciones que si desean alcanzar sus objetivos, sus estrategias deben enfocarse también en las necesidades y expectativas de sus colaboradores. (Carrillo, 2013).

De tal manera que en este recorrido ambos sean beneficiados. En este orden de ideas, hablar de gestión humana, implica abarcar tanto las organizaciones como las personas, puesto que las empresas están conformadas por sujetos y necesita de ellos para crecer y desarrollarse en el mercado, así mismo, para las personas las organizaciones les sirven como el medio para alcanzar sus objetivos personales.

Para Dessler (1992), uno de los representantes más importantes de la psicología organizacional, y quien se enfoca en el desarrollo de habilidades para potenciar el capital humano, afirma que las pruebas psicológicas son una herramienta que permiten realizar un buen proceso de selección de personal. En general estudia todas las actividades de gestión humana, analiza el comportamiento

organizacional desde una base conductista, planteando que las interrelaciones son vitales para el ser humano tanto al interior de la organización, como con personas de otras organizaciones, lo que denomina como interacciones. Además, se refiere a la administración de los recursos humanos como una función esencial e inherente de todos los jefes de gestión humana, al tiempo que tiene un compromiso vital con las demás áreas de la organización. A esto, Nieto Licht (2015) desarrolló una investigación donde diagnosticó y propuso acciones concretas con el objetivo de mejorar el desempeño de las áreas de gestión humana en Colombia, y estableció el modelo de medición de impactos de gestión humana, que resulta ser una herramienta vital para comprenderla.

Figura 1. Modelo de medición de impactos



Fuente: Nieto (2015).

A través de su trabajo, Nieto (2015) establece cuatro propósitos fundamentales de la Gestión Humana: Estrategia con resultados: se refiere a los planes estratégicos en los procesos del área, alinear metas organizacionales, y establecer medidas de control. Procesos sistémicos: optimización de los procesos del área para atender al cliente interno y externo. Personas con calidad de vida: propender por el bienestar integral de los trabajadores.

Cultura humanística: se trata de mejorar el clima laboral y el ambiente de trabajo. Nieto encontró, que la administración de personal, es el proceso que más desarrollo tiene en Colombia, mientras que en calidad de vida y procesos sistémicos hay mucho por mejorar. Resulta importante el aporte de este investigación, pues se trata de un estudio en el contexto nacional, lo cual es importante y brinda elementos que es necesario tener en cuenta, a lo que se agrega que involucra los procesos de bienestar, que hasta el momento no han sido mencionados por otros autores.

## 3. METODOLOGÍA

En el desarrollo de esta investigación se recurrió a estudios realizados sobre gestión humana en clínicas y en diferentes tipos de empresas, con la finalidad de entender la forma como se desarrolla el tema en las organizaciones. Con un enfoque cualitativo y el apoyo de cuestionarios estructurados, se establecieron percepciones de la población objeto de estudio, se interpretó y analizó la situa-

ción de manera descriptiva, buscando identificar las características, señalando formas de conducta y estableciendo comportamientos concretos.

En el diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos para la recolección de la información documental consistieron en trabajos que estudiaron detalladamente cada proceso como fueron: la descripción y análisis de cargos; reclutamiento y selección de personal; inducción y capacitación; evaluación de desempeño; compensaciones; beneficios sociales; y salud y seguridad en el trabajo. Se realizó el respectivo análisis de los datos, utilizando el modelo de medición de impactos del área de gestión humana y se compararon los comportamientos presentados con los procesos de otras organizaciones (Nieto, 2015).

Esta investigación se aplicó en seis clínicas de Villavicencio que prestan los servicios de nivel III, y IV de complejidad, seleccionadas desde la página web del Ministerio de salud 2016, que representan aproximadamente a dos mil quinientos colaboradores; sin embargo, debido a externalidades no se tuvieron en cuenta las intervenciones realizadas por la Superintendencia de salud tanto al Hospital Departamental de Villavicencio, debido a problemas financieros, administrativos y de atención que arrojaron los resultados entregados por la comisión evaluadora que realizó una vigilancia especial durante dos meses (RCN RADIO, 2015) como a Saludcoop que fue intervenida en mayo de 2011 a raíz de una presunta desviación de recursos y sobrecostos de medicamentos, intervención que se alargó hasta el año 2015 (EL TIEMPO, 2015).

#### 4. RESULTADOS

La gestión humana se entiende tradicionalmente como la función, el departamento, las prácticas y la profesión relacionada con las operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad laboral en las organizaciones (Chiavenato, 2009). Por tal razón se describirán los procesos de gestión humana presentados en las clínicas seleccionadas.

##### Descripción y análisis de puestos

Para mayor comprensión del tipo de personal de las clínicas, se dividió en dos grandes grupos: administrativo (directivo o estratégico, administrativo o táctico y operativo) y asistencial (técnico, profesional y especialista). En su mayoría las clínicas de Villavicencio se encuentran en un rango de grandes empresas, están en una edad madura, llevan entre seis y 20 años de funcionamiento, son organizaciones privadas, gran parte de su planta corresponde al sexo femenino y a la categoría asistencial y el poco personal administrativo que se encuentra en estas es el más antiguo. Según el tipo de contratación el 67 % de las clínicas gestionan la contratación directamente con el trabajador, tan solo el 17 % lo hace a través de un tercero, es decir que tienen preferencia por realizar los procesos de contratación de forma endógena y no mediante terceros, reconociendo la importancia del papel que juega el área de gestión humana en cada una de las instituciones.

El área de gestión humana reporta al presidente o gerente general y es reconocida como experta en procesos humanos. El jefe de recurso humano actualiza los perfiles de cargos cada dos

años, otras veces lo hace semestral y anualmente o cuando se crea un nuevo cargo, aunque no ocurre en todas las clínicas donde se consideran los perfiles de cargos importantes para seleccionar el candidato idóneo, se describen las competencias técnicas (funcionales) y genéricas (comportamentales) requeridas; la mitad de las clínicas tiene impresos los perfiles pero el resto no lo considera necesario.

En la mayoría de las clínicas el área el talento humano TH sabe cuáles son sus funciones a desempeñar y a quien le deben reportar y los colaboradores saben la posición que ocupan dentro de la organización y los puestos que desempeñan. Al respecto para Chiavenato (2009) es crucial un adecuado proceso de selección de personal, y para ello, es necesario definir con claridad el manual de funciones y las exigencias que se tienen para cada cargo, proceso inicial que es vital y decisivo para una empresa. Sin embargo es importante considerar políticas adecuadas de compensación y beneficios coherentes con el cargo y con las expectativas de los aspirantes a un cargo. Cabe aclarar que lo anterior, no solo se refiere a dinero, pues hoy en día se habla de beneficios, calidad de vida y salario emocional (García, 2015).

De otro lado el área de talento humano TH actualiza el organigrama a partir de la creación de un nuevo cargo; la comunicación que mantiene formalmente gestión humana es por medio de reuniones, informes, correo electrónico e intranet y de manera informal a través del diálogo directo y telefónico; también se comunica con mayor frecuencia con el personal administrativo que con el asistencial. Se halló que la mitad de las clínicas se encuentra en proceso de certificación ISO contando con una estructura física adecuada.

En el 50 % de las organizaciones objeto de estudio, el área de gestión humana promueve los principios y valores institucionales, difunde la visión estratégica de la empresa, divulga y explica las necesidades de cambio organizacional, apoya e impulsa a los jefes para que informen los cambios y objetivos de la empresa e incluye el cliente interno y externo para el rediseño de sus procesos. Una estrategia de negocio utilizada consiste en confiar en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, crear una cultura, valores y principios que compartan y difundan esa creencia, con unos gerentes de recursos humanos que entiendan las implicaciones del capital humano en las organizaciones (Universidad Pontificia Javeriana, 2010).

##### Reclutamiento y selección de personal

En las clínicas de Villavicencio el tiempo de respuesta por parte de la gerencia para iniciar el proceso de reclutamiento es rápido para el personal administrativo, ya que el asistencial tarda más, así mismo para este cargo el proceso de reclutamiento y selección demora más tiempo que para el cargo administrativo, de igual manera aplican más a este cargo el modelo potencial en el momento de selección; la mayoría de las clínicas utilizan el medio externo como reclutamiento, acuden a universidades, escuelas y asociaciones gremiales. Las pruebas más usadas son psicotécnicas y psicológicas y en menor cantidad usan las de simulación y grafológicas; quien toma la decisión final sobre el candidato es el jefe del área solicitante aunque también el proceso de selección es su responsabilidad, se aplica la entrevista estructurada con mayor frecuencia.

Los test utilizados aportan a las empresas una información muy valiosa y de gran fiabilidad y validez predictiva sobre aquellos candidatos que optan a formar parte de ella. Los candidatos elegidos serán investigados en la entrevista personal. Incluso muchos candidatos entrenan sus aptitudes y habilidades en los test de inteligencia abstracta, numérica o en razonamiento lógico y verbal para poder puntuar más positivamente en las distintas pruebas. (Gomez, 2016).

Las entidades estudiadas cuentan con recursos administrativos, técnicos, tecnológicos, y financieros en menor cantidad mercadotécnico para el proceso de reclutamiento y selección. Según Blasco (2004), las prácticas de reclutamiento y selección son variadas y se presenta una tendencia significativa para utilizar las TIC, ya sea en software para pruebas o para realizarlas de manera virtual para ser más eficiente en la utilización de los recursos, todo esto cambia el panorama profesional y académico en el desarrollo del proceso.

Cuando las clínicas realizan el reclutamiento interno acuden a la propia empresa, utilizan una base de datos de los colaboradores e intranet y recomendaciones de compañeros; el encargado de realizar el proceso de reclutamiento es el jefe del área solicitante; el instrumento más usado para verificar el cumplimiento de este proceso son reportes e informes, indicadores y auditorías. Entre las habilidades y actitudes que desean las clínicas encontrar en los candidatos asistenciales se evidencia, la iniciativa, la integridad, la autoconfianza y la motivación en menor proporción la flexibilidad y originalidad, habilidades interpersonales y el espíritu emprendedor que pueda poseer el candidato. En cuanto al personal directivo las habilidades y actitudes que más se evidencian son la comunicación, aprendizaje continuo, la solución de problemas, el razonamiento y trabajo en equipo (Nieto Licht, 2015).

El marco conceptual del proceso de selección se basa principalmente en el método en que el área gestiona el reclutamiento, la forma como se valora al candidato y cómo finalmente se toma la decisión de quien debe ingresar a la organización. De allí que este proyecto se enfocó en saber si intervenía el cliente interno de gestión humana, si utilizan pruebas para conocer el candidato y finalmente si se tiene una política de promoción del talento interno.

La mayoría de las clínicas realiza el proceso de selección bajo un modelo por competencia, en el reclutamiento tienen prioridad los colaboradores de la organización sobre los candidatos externos, así mismo participan en el proceso de selección. La verificación de referencia y hojas de vida es un proceso riguroso al igual de la documentación ya que se usa como filtro. El jefe del área solicitante es quien diligencia la solicitud basándose en el perfil del cargo además de contar con el flujograma, aunque consideran que la base de datos de hojas de vida es desactualizada y el presupuesto no es el correcto para este proceso, aunque por su parte todas las clínicas consideran importante este proceso.

### **Inducción y capacitación**

El proceso de inducción dura en promedio entre una y dos semanas, el encargado de hacerlo es el jefe inmediato; en cuanto a las capacitaciones a las clínicas, a éstas les gustaría que el Estado las ofreciera cada dos meses ya que en todas se realizan en este tiempo, y de

manera presencial, al momento de capacitar lo que más se tiene en cuenta es la calidad del servicio que ofrecen; siempre las realiza el personal de la clínica, se encuentran en su mayoría entre uno y tres meses desde su última capacitación.

En los cargos administrativos el jefe de administración es al que más capacitan y en el personal asistencial son los auxiliares de enfermería Según (Wherter, 2007). Las capacitaciones en todos los niveles de la organización son una fuente de bienestar para los colaboradores; el costo de la inversión es alto en términos globales, pero cuando se enfoca en actividades estratégicas y de máximo rendimiento teniendo en cuenta al personal se obtiene un máximo rendimiento de la inversión.

Gestión humana estructura en sus procesos de capacitación mejorar la capacidad competitiva, además de preparar la organización para la globalización, mejorar las competencias en servicio al cliente, también las competencias en innovación, pero no las realizan para mejorar las competencias en segunda lengua del talento humano. Todas evalúan las capacitaciones, el recurso que más proporcionan para estas son el transporte y materiales tanto como permisos laborales; solo una clínica proporciona dinero.

Gestión humana en las clínicas de Villavicencio asesora otras áreas de la compañía para que la gerencia potencialice el talento de sus trabajadores, suministrando sistemas, metodología y herramientas necesarias; apoya mediante programas de capacitación, coaching y asignación de proyectos o responsabilidades a los colaboradores de bajo desempeño para que mejoren, además impulsa a los jefes para que comuniquen de forma clara las expectativas. Los programas de capacitación se estructuran para atender los requerimientos estratégicos de la organización, el mayor porcentaje de la inversión en capacitación está destinada a los procesos operativos, es decir aquellos procesos que son necesarios para que el negocio funcione.

La mayoría de las clínicas cuentan con un plan de inducción y a todos los colaboradores se le realiza este proceso, así mismo cuando existen ascensos hay una reinducción. Las clínicas consideran el proceso de inducción y capacitación importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, tanto que realizan mejoras en el desempeño laboral de los empleados.

### **Evaluación de desempeño**

Para desarrollar un eficaz programa de evaluación de desempeño, se deben establecer normas de desempeño para definir y comunicar con claridad al colaborador con que se va a evaluar el trabajo. Al momento de dar a conocer los resultados de la evaluación de desempeño se debe ser específico y claro evitando las ambigüedades, no incluir intereses personales, describir y reiterar que se evalúa para mejorar.

También es de vital importancia cumplir con los requerimientos legales y decidir quiénes deben evaluar, sin olvidar un plan de capacitación, para disminuir los errores que pueden surgir en estos procesos. (Fernández, 2010).

El periodo más frecuente para realizar la evaluación de desempeño es trimestral, así mismo es el jefe inmediato el encargado de realizarlo, él lo hace en su puesto de trabajo o en la oficina del jefe inmediato, socializa los resultados de manera individual. Solo una clínica no considera socializar dichos resultados los cuales se

dan a conocer en reuniones y por correo electrónico. Todas las clínicas objeto de estudio supervisan el cumplimiento de horario y solo la mitad ofrecen algún tipo de reconocimiento cuando este se destaca, periódicamente se supervisa el cumplimiento de las tareas para realizar una retroalimentación en el momento requerido o para realizar ascensos.

Este proceso de evaluación de desempeño lo realizan con actividades como la encuesta; el colaborador se autoevalúa y la observación considera que los colaboradores se enfoquen en los estratégico y prioritario; también relaciona los objetivos individuales y organizacionales, en la mayoría de las clínicas participa el cliente interno y externo en este proceso y solo en la mitad estos resultados son utilizados para ascensos incrementos salariales, bonificaciones incentivos económicos y no económicos, según Lasso (2015), se debe evaluar el desempeño de manera objetiva esto ayuda a la eficacia para evitar sentimientos encontrados entre los colaboradores al momento de asignar incentivos o aumentos, al igual permite, con elementos concretos dar retroalimentación al colaborador acerca de su trabajo.

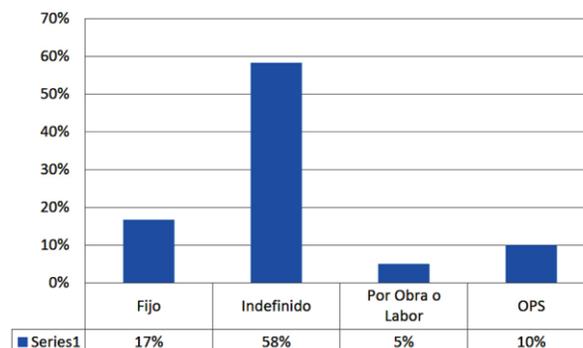
### Salarios

El salario es uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de la comunidad ya que de este depende el poder asumir las obligaciones básicas que permitan llevar una calidad de vida adecuada de los trabajadores y sus familias. Por otra parte, constituye un factor importante en el proceso de prestación del servicio, ya que se convierte en un costo a asumir por la entidad, lo que conlleva a identificar el valor que un empleo tiene para ella (Meneses, Alonso, & Arias, 2014); aparte de tener una motivación salarial también es importante conocer las condiciones laborales y el tipo de contrato que se utiliza.

Con el fin de establecer las condiciones de contratación de personal en las clínicas que formaron parte de la investigación, se establecieron preguntas enfocadas al nivel de formación exigido para acceder a la organización, para el personal administrativo deben tener mínimo técnico y secundaria, igual el asistencial por las actividades a desempeñar que son de mayor responsabilidad; en cuanto al tiempo de experiencia laboral los cargos directivos requieren un promedio de 14.5 meses, debido a que sus funciones se encuentran en el área estratégica de la organización así mismo para el especialista se necesitan 15 meses de experiencia con mayor conocimiento empírico además de su formación profesional, y para los cargos administrativo y profesional esta entre 10 y 11 meses aproximadamente, el operativo está entre cinco meses de experiencia mínima.

La mayor parte de las clínicas implementan el periodo de prueba, antes de realizar el contrato laboral con el trabajador. El tipo de contrato que más se utiliza en estas instituciones en todos los cargos es el contrato a término indefinido según la norma este tipo de contrato “es aquél que no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio. Puede hacerse por escrito o de forma verbal” (Código Sustantivo de Trabajo, 1950).

Figura 2. Tipos de contrato

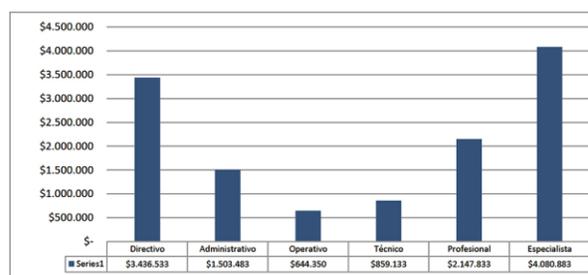


Fuente: Elaboración propia (2016).

Los especialistas que son contratados por OPS; contrato por prestación de servicios diferente al contrato de término fijo o indefinido, está regulado por los códigos Civil o de Comercio, según sea la actividad, mientras que el contrato laboral está regulado por el Código Sustantivo del Trabajo.

Para las clínicas al contratar a un trabajador deben pagar por sus servicios mucho más que el sueldo que le consigna mes a mes ya que debe cubrir cargas prestacionales, parafiscales y aportes a seguridad social, (Ver Figura 3).

Figura 3: Promedio de salarios para el 2015

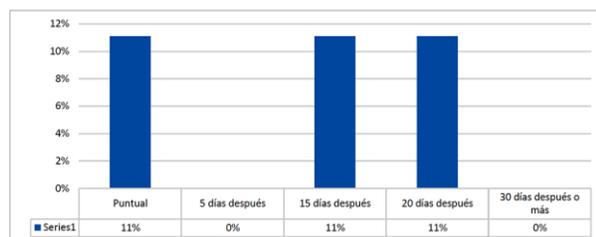


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los rangos salariales, al igual que el nivel mínimo de experiencia, aumentan a medida que se adquieren mayores responsabilidades, teniendo en cuenta que estos rangos de cada nivel de personal se analiza en términos de dinero, basados en el salario mínimo legal vigente para el año 2015 en Colombia, es de COP \$644.350 (Banco de la República 2015).

Al comparar los rangos salariales promedio para los cargos directivos es de \$3.436.533 y para los especialistas está alrededor de \$4.080.883 aproximadamente, el cargo profesional devenga \$2.147.833 y el administrativo de \$1.503.483; mientras el cargo técnico gana \$ 859.133 y los operativos \$644.350 concluyendo que los salarios varían según el cargo y el nivel de responsabilidad que le corresponde cada trabajador (Ver Figura 4).

Figura 4. Puntualidad de los pagos



Fuente: Elaboración propia (2017).

Con respecto al tiempo, los pagos los realizan en mayor parte mensuales, y otros quincenales, debido que algunos contratos como por ejemplo OPS, se manejan de manera mensual; además no existe puntualidad en el pago, puesto que los trabajadores que les pagan mensual representan un 11 %, a los que lo hacen quince días después también son un 11 %, igual sucede a quienes les pagan veinte días después con 11 %. En ninguna clínica cancelan cinco días después de la fecha establecida. (Ver Figura 4).

Los aumentos de los salarios para cada año están entre el 1 % y 3 % para todos los cargos; Solo una pequeña parte aumenta entre 8 % y 12 % con respecto al salario; algunos de estos aumentos se realizan de forma individual o general por cumplimiento de metas, generalmente se notifican por escrito y se ofrecen como reconocimiento.

### Planes y beneficios sociales

Las clínicas son instituciones constituidas que se ven en la obligación de proteger y generar bienestar a sus empleados cumpliendo con la normatividad: ingresarlo a un sistema de protección social como salud, pensión, pagos de prima, vacaciones cesantías e interés de cesantías. Como nos muestra esta investigación en la mayoría de estas instituciones se cumple con los requisitos establecidos por la ley y protección del trabajador con el pago de estos beneficios sociales. Ya en tema del cumplimiento total de estos beneficios solo el 83 % paga prima, cesantías, salud, pensión; el 100 % las vacaciones y un 67 % paga los intereses sobre las cesantías.

Por otro lado, solo el 17 % de las clínicas les ofrecen a los empleados otras coberturas extralegales como el acceso a un seguro de vida, auxilio a cobertura de lentes, auxilio educativo para su formación superior, el 33% ofrece auxilio de alimentación y recreación, el 67 % realizan actividades deportivas para manejar el estrés laboral, el 17 % cuenta con áreas de descanso para los tiempos de receso acompañado con un ambiente musical de relajación.

El área donde se enfoca los beneficios extralegales, abarca el 88 % en la salud y el 50 % se centraliza en la educación y recreación del empleado, para ellos es más importante el crecimiento intelectual y el deporte como una forma de motivación. Solo el 33 % se direcciona a la familia en lo económico y personal; debe ser porque los beneficios prefieren darlos grupales, generalmente estos tipos de coberturas adicionales tratan de ofrecer bienestar y seguridad al empleado, para mejorar su calidad de vida en el trabajo y generando sentido de pertenencia. Según una encuesta de IPSOS (RUIZ, 2015):

Son cada vez más las empresas que optan por acudir a bonificaciones extralegales para retener talento humano y aumentar su competitividad frente a sus pares del sector, entre los más comunes se encuentra la entrega de primas, bonificaciones, pólizas de vida y salud y flexibilidad horaria, mecanismos que han sido implementados en siete de cada 10 empresas. Se demuestra que muchas son las empresas que optan por implementar estos tipos de beneficios para mejorar primero toda la productividad y la calidad de vida de sus trabajadores.

Según el Director general de la firma Plurum y creador del modelo de gestión HRV (Happiness, Rewards & Value), (Lasso J. M., 2015) comenta que, “a la hora de estructurar la propuesta de valor al empleado, tenga en cuenta que una de las opciones que más llama la atención y cautiva tanto a la generación “Baby Boomers” como a la generación “X” y “Y” menores de 35 y 50 años de edad, son el espacio y tiempo flexible”.

El autor plantea que hay que desarrollar actividades que contribuyan a generar bienestar en sus colaboradores lo que las clínicas en este aspecto están orientadas al desarrollo de actividades recreativas; este tipo de bonificaciones extralegales son otorgadas prácticamente por políticas de la compañía y solo una parte las implementa el jefe de recursos humanos, los cuales se dan a conocer en las carteleras de bienestar o en inducciones al momento de la contratación del personal; como estrategias para retener talento humano.

Al comparar el modelo de gestión que realizan las clínicas objeto de estudio con respecto al modelo de Cesar Nieto (2015); analizamos que las clínicas cuentan con un programa estructurado de beneficios sociales para sus colaboradores además brindan asesoría o charlas para socializar los beneficios que pueden percibir, incluidos los que tienen programas de deporte y recreación a los que acceden los colaboradores y sus familias.

También se dispone de un fondo para empleados donde puede tener ahorros para vivienda, estudio o préstamos; ofrecen subsidio de pensión o enfermedades laborales, cuentan con una cafetería donde le suministran refrigerios en su tiempo de descanso o receso, también con beneficios sociales en dinero, esto se realiza de acuerdo a los resultados obtenidos en encuestas aplicadas a los colaboradores para implementar estrategias según las necesidades para compensarlos.

Para finalizar el área de gestión humana propende que sus colaboradores tengan un equilibrio entre las necesidades laborales y personales, por otro lado desarrolla programas para alinear su proyecto de vida (Familia, trabajo, salud, bienestar, entre otros) con el proyecto organizacional e implementa programas para mejorar la calidad de vida de ellos.

### Seguridad y salud en el trabajo

Con respecto a la nueva reglamentación establecida por medio del Decreto 1443 del 2014 y derogado por el 1072 del 2015, se hace necesario que las organizaciones implementen un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo o SG-SST; esta norma, de cumplimiento obligatorio, tiene como objeto definir las directrices del SG-SST, que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de

economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y que se extiende sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los que se encuentran en misión, (Velez, 2015).

Se demuestra que las clínicas están cumpliendo la nueva norma de implementación de Seguridad y Salud en el Trabajo, por lo tanto están comprometidas en la protección y salud de sus trabajadores al ofrecer condiciones seguras y saludables; ayudan a la promoción de bienestar, previenen la reducción de los accidentes laborales y enfermedades; igualmente debe ir a la mano de la ARL (Administradora de Riesgos Laborales), que para el caso de Villavicencio, la mayoría son afiliadas a Positiva, entidad encargada de capacitar al comité paritario o vigía de los aspectos relativos al SG-SST, todas ya cuentan con uno y cuya función es prestar la asistencia y asesoría técnica a las Instituciones y trabajadores, que vigila el cumplimiento del decreto e informa a las Direcciones del Ministerio del Trabajo el no acato del mismo, de acuerdo a la norma.

Para la creación del COPASS se debe tener en cuenta diferentes aspectos, primero la cantidad de personal que se encuentre laborando con la empresa si es más de 25 personas, estos miembros del comité están conformados por seis personas en los cuales, tres son representantes de la empresa y tres representantes de los trabajadores; los miembros de la empresa son designados por la organización y sus nombramientos deben ser comunicados con carta certificada a la respectiva inspección del trabajador y a los trabajadores de la empresa; mientras los representantes de los trabajadores deben ser elegidos por votación secreta y directa convocada por el Presidente del comité paritario y los resultados deben ser socializados a través de circulares internas o avisos locales visibles en la empresa (Asociación de Seguridad, 2015).

Según la (Resolución 2013, 1986) “El programa de salud ocupacional debe contener diferentes medidas de prevención como: actividades de medicina preventiva, actividades de medicina de trabajo, de higiene y seguridad, funcionamiento de comités de medicina e higiene”, La mayor parte de estas instituciones administran los riesgos de salud y seguridad del trabajador, promoviendo el bienestar y la continuidad segura; solo el 71% implementa programas de mejora para la salud de los colaboradores y el 75% utiliza el programa para garantizar la seguridad y bienestar de los empleados, cumpliendo con los requisitos mínimos exigidos.

*Tabla 2. Comparación del Análisis de gestión humana propuesto por Cesar Nieto Licht y las Clínicas de Villavicencio*

Procesos	Clínicas de Villavicencio	Nacional
Descripción y análisis de cargos	81 %	62,79 %
Reclutamiento y selección	78 %	69,11 %
Inducción y capacitación	77 %	67,41 %
Evaluación de desempeño	71 %	60,56 %
Salarios	56 %	42,19 %
Planes y beneficios sociales	58 %	77,78 %
Salud y seguridad en el trabajo	87 %	N.A

Fuente: Elaboración propia (2017).

Igualmente tienen presente los riesgos a los cuales sus empleados se encuentran expuestos, los clasifican según nivel de exposición como los riesgos físicos en específico el nivel de ruido permitido que la mayor parte cumple, una óptima iluminación de las instalaciones, la temperatura es aceptable; pero el acceso a diferentes áreas es escasa para aquellos colaboradores que presentan discapacidad, en cuanto a los riesgos químicos las clínicas coinciden en identificar y señalar los materiales peligrosos ubicándolos en lugares estratégicos para disminuir el riesgo, además cuentan con las medidas necesarias para mantener a sus empleados con las normas de seguridad frente a riesgos biológicos y un sistema de seguridad adecuado que reduce los niveles de siniestralidad de los empleados.

Cuentan además con sistema eléctrico polo a tierra, sus respectivos cables se encuentran protegidos y no están expuestos a cortos o rodeadores, mantienen realizando controles a las instalaciones eléctricas para evitar riesgos a futuro, en cuanto los riesgos psicolaborales realizan constantes actividades de descanso y relajación para las horas laborales extensas. Para concluir estos resultados fueron comparados con el análisis propuesto por (Nieto Licht, 2015) aplicado a nivel nacional con el desempeño de las clínicas de la ciudad de Villavicencio en su sistema de gestión implementado.

Se observa que con respecto a los resultados a nivel nacional frente a cada proceso, las clínicas no se encuentran tan mal en sus modelos de gestión aplicados, como se observa en la Tabla 2; la descripción y análisis de cargos se cumple en un 81 % que sería mayor al resultado nacional, igualmente para los procesos de reclutamiento y selección hay un cumplimiento de un 78 %, inducción y capacitación con un 77 %, evaluación de desempeño con un 71 % e implementación de salarios 56% lo que se demuestra que los trabajadores de las clínicas no están mal pagos; pero en procesos de planes y beneficios sociales se está a un 58 % frente el 77,78 % con una diferencia de 19,8 %, lo que quiere decir que se presentan de manera regular en la implementación de incentivos salariales y motivación al empleado. Con respecto a la seguridad y salud en el trabajo no aplicaría la comparación.

## 5. CONCLUSIÓN

Como resultado del estudio que se realizó a las Clínicas de Villavicencio se pudo analizar que son grandes empresas privadas, en edad madura, generadoras de gran empleo en la cuidada, y la mayoría de su personal es femenino; en cuanto a la descripción de perfiles de cargos se consideran que son herramientas necesaria para facilitar los procesos de gestión humana, manejan una comunicación dinámica de manera formal por medio de reuniones e informes y de manera informal comunicación verbal directa, gestión humana se comunica más seguido con el personal administrativo que el asistencial, también se encuentran la mayoría en proceso de certificación ISO, gestión humana tiene en cuenta el cliente interno y externo para rediseñar sus procesos e impulsa la promoción de información entre jefes y subordinados sobre cambios organizacionales principios y valores.

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección es más importante la selección del candidato ya que es más decisivo y trascendental pues este proceso es el que va a certificar la obtención de los colaboradores que van a ayudar a que la organización

cumpla con los objetivos, tienen bajo reclutamiento interno tanto como ascensos, no cuentan con un medio de control formal como diagnósticos, revisiones, auditorías externas que verifiquen el buen cumplimiento, cuentan con una base de datos de hojas de vida débil y desactualizada.

Cuentan además con un plan de inducción y capacitación que logra una adecuada gestión, también el tiempo que dura la inducción permite desarrollar una inducción general y específica adaptándose más al puesto; en tal sentido se observa la necesidad del uso de las TIC'S para realizar capacitaciones, como intranet o correo electrónico, gestión humana juega un papel importante de acompañamiento y asesoramiento en áreas de desarrollo siendo evaluadas estas capacitaciones como control y efectividad de las actividades desarrolladas, también se afirma que las capacitaciones busquen mejorar el desarrollo integral de los jefes y la competitividad, y pretende actualizar a la organización con temas de carácter global en la salud.

Las instituciones prestadoras de servicio de salud IPS de segundo, tercero y cuarto nivel de complejidad de la ciudad de Villavicencio no cuentan con un sistema de evaluación de desempeño estructurado que conforme y desarrolle aspectos como la misión, la visión, los objetivos estratégicos, las competencias laborales de los cargos y la cultura organizacional, además que realizan actividades aisladas de evaluación como el cumplimiento de horario, tareas y valoración de trabajo en equipo, entre otros aspectos.

El proceso de evaluación de desempeño afecta la motivación de los colaboradores, pues solo la mitad de las IPS brinda reconocimientos por destacarse y no consideran los resultados de la evaluación para ascensos, incrementos salariales, bonificaciones, incentivos económicos o no económicos haciendo que los colaboradores trabajen con menor compromiso, ya que siempre van a cumplir las mismas funciones y no ven la oportunidad de crecer dentro de la organización.

Para el proceso salarial manejan una escala que dependiendo del cargo y rango de responsabilidad hace que los salarios varíen; los contratos de mayor magnitud son indefinidos lo que puede explicarse por el personal de contrato directo que manejan y llevan bastante tiempo en la institución, aunque realizan otra serie de contratos como es el de OPS, de obra y labor y el contrato fijo para los de corto tiempo; igualmente implementan una serie de beneficios extralegales aparte de los que la ley establece, como recreación, beneficios a la salud tanto de sus empleados como familiares, con lo que se ayuda a generar sentido de pertenencia y a llevar a cabo sus procesos de una forma satisfactoria.

Finalmente implementan el sistema de seguridad y salud en el trabajo, norma actual que está rigiendo todas las organizaciones, conformando el COPASO que es el encargado de vigilar y controlar el sistema de riesgos laborales que se presenten en la Institución, para reducir y hacer cumplir las políticas de seguridad que se implementan en la organización, adicionalmente realizan brigadas de protección y seguridad como vacunas, capacitaciones sobre los riesgos que se encuentran expuestos.

## REFERENCIAS

- Artículo 46. (1950). Contrato a término indefinido. Código Sustantivo del Trabajo.
- Asociación de Seguridad. (2015). portal de seguridad, la prevención y la salud. En [http://www.paritarios.cl/especial\\_creacion\\_de\\_un\\_comite\\_paritario.htm](http://www.paritarios.cl/especial_creacion_de_un_comite_paritario.htm)
- Banco de la República Colombia. (2015). Salarios. En <http://www.banrep.gov.co/es/salarios>
- Blasco. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 141-167.
- Carrillo. (2013). El panorama de la gestión humana en las PYME mexicanas. *Intangible capital*, 20-45.
- Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Código sustantivo del trabajo. (9 de septiembre de 1950). Artículo 46. Contrato a término indefinido. Bogotá: DO 27.404.
- Dessler Gary (1992). Organización y administración. México: Prentice - Hall.
- El Tiempo. (2015). Gobierno proroga por ocho meses intervención de Saludcoop. En <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/intervencion-de-saludcoop/15714155>
- Fernández, M. (2010). La influencia de factores estresantes en el rendimiento laboral. *Invenio*, 115.
- García, P. &. (2015). ¿Afecta el salario a su bienestar emocional? *Revista Psicología del deporte*, 241-248.
- Giraldo, M. (2013). Factor talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 2-11.
- Gómez, J. (2016). La importancia de los test psicotécnicos en los procesos de selección. Universidad Rey Juan Carlos.
- Lasso. (2015). Estrategia de compensación y salario emocional. *Gestión Humana*, 22.
- Lasso, J. M. (2015). Estrategia de compensación y salario emocional. *Gestión Humana*.
- Marshall, A. (2016). La relación salarios-productividad: incentivos salariales en los convenios colectivos. *Trabajo y Sociedad* - Universidad Nacional de Santiago del Estero (26), 5-22. En <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387343599001>
- Meneses, L., Alonso, D., & Arias, C. (2014). Manual para la elaboración de escala salarial. Marinilla, Antioquia: Estrategia diligentes s.a.s.
- Nieto Licht, C. (2015). Caracterización de un modelo de medición de gestión humana. Una aplicación para Colombia. Federación colombiana de Gestión humana.
- Rcnradio. (2015). Fue intervenido el Hospital Departamental de Villavicencio. En <http://www.rcnradio.com/locales/fue-intervenido-el-hospital-departamental-de-villavicencio/>
- Resolución 2013. (6 de junio de 1986). Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo. Bogotá, Colombia: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ruiz, L. M. (8 de septiembre de 2015). Beneficios Extralegales, la fórmula para aumentar la productividad. La República.
- Sandoval, P. &. (2005). Gestión Humana. *Revista Escuela Administración de Negocios*, 153.
- Universidad Pontificia Javeriana. (2010). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Cuadernos de administración, 9-55.
- Vélez, A. H. (2015). Implementación del sistema de gestión y seguridad del trabajo. *Gestión Humana*.
- Wherter, W. (2007). *Administración en Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.