



# Aplicación de las prácticas en gestión humana en las clínicas de Villavicencio-Colombia

## Application of practices in human management in the clinics of Villavicencio-Colombia

DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.2.2022.Org.6>

Artículo de Investigación científica y tecnológica.


Fecha de recepción: 02/10/2021

Fecha de devolución: 22/02/2022

Fecha de aceptación: 04/05/2022

Fecha de publicación: 16/05/2022

**Dagoberto Torres-Flórez** 

Universidad de los Llanos  
Villavicencio, Meta (Colombia)  
[dtorres@unillanos.edu.co](mailto:dtorres@unillanos.edu.co) 

**Dayana Marín-Acosta** 

Universidad de los Llanos  
Villavicencio, Meta (Colombia)  
[zulay.marin@unillanos.edu.co](mailto:zulay.marin@unillanos.edu.co)

**Camila Baquero-Bernal** 

Universidad de los Llanos  
Villavicencio, Meta (Colombia)  
[camila.baquero.bernal@unillanos.edu.co](mailto:camila.baquero.bernal@unillanos.edu.co)

Para citar este artículo:

Torres-Flórez, D., Marín-Acosta, D. & Baquero-Bernal, C. (2022). Aplicación de las prácticas en gestión humana en las clínicas de Villavicencio-Colombia. *Económicas CUC*, 43(2), 53–72. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.2.2022.Org.6>

### Resumen

Es importante comprender el aporte de las personas en el desarrollo de las organizaciones, analizando la situación actual de las prácticas de gestión humana en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud-IPS de la ciudad de Villavicencio (Colombia). Este estudio es descriptivo de enfoque cuantitativo, experimental e inferencial, utilizando como instrumento de recolección de información el cuestionario Mp10, denominado Medición de procesos de gestión humana en PYMES, aplicado a 175 colaboradores de las IPS de la ciudad estudiada, cuyos datos fueron procesados a través del software IBM SPSS. La investigación arrojó un nivel de cumplimiento aceptable para cinco de un total de seis prácticas de gestión humana evaluadas, tan solo la categoría salud y seguridad la cual abarca los elementos del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo, alcanzó un nivel de cumplimiento en alto grado. Los elementos que se relacionan con políticas de compensaciones e incentivos, para la motivación del personal, presentan debilidades dentro de estas instituciones, así como la utilización del sistema de evaluación del desempeño como estrategia de acceso a compensaciones para los colaboradores. Por el contrario, sus mayores fortalezas se evidencian respecto a la obtención de personas idóneas y generar un ambiente saludable para los mismos.

**Palabras clave:** Gestión del personal; sector salud; reclutamiento y selección de personal; gestión del desempeño; capacitación; compensaciones

### Abstract

It's important to understand the contribution of people in the development of organizations, analyzing the current situation of human management practices in the Health Service Provider Institutions (IPS) of the city of Villavicencio (Colombia). This is a descriptive study with a quantitative, experimental and inferential approach, using the Mp10 questionnaire as a data collection instrument, called Measurement of human management processes in SMEs, applied to 175 collaborators of the IPS of the city studied, whose data were processed through the IBM SPSS software. The research showed an acceptable level of compliance for five out of a total of six human management practices evaluated; only the health and safety category, which covers the elements of the occupational health and safety management system, achieved a high level of compliance. The elements related to compensation and incentive policies for staff motivation show weaknesses within these institutions, as well as the use of the performance evaluation system as a strategy for accessing compensation for employees. On the contrary, their greatest strengths are evidenced with respect to obtaining suitable people and generating a healthy environment for them.

**Keywords:** Personnel management; health sector; recruitment and personnel selection; performance management; training; compensation

JEL: J24, M54, M12.

## INTRODUCCIÓN

Durante varias décadas la gestión humana dedicó sus esfuerzos estrictamente a funciones misionales del área, como la contratación de personal, el manejo de las relaciones obrero-patronales y el pago de nómina y prestaciones sociales. Sin embargo, con el paso del tiempo los procesos de gestión humana han ido adoptando enfoques más estratégicos y humanos. Actualmente, la mayoría de las empresas alrededor del mundo reconocen el impacto positivo que genera el área de talento humano sobre los resultados en los demás procesos de la organización. Por esta razón, buscan conformar equipos de trabajo que se complementen y adapten a la cultura organizacional y a sus objetivos, y exista una generación de valor agregado por parte de cada individuo.

Dentro de los principales retos para el área de gestión humana se encuentran: alcanzar mejores resultados en los procesos de selección y capacitación del personal, implementar prácticas más efectivas de evaluación y remuneración, y desarrollar estrategias que garanticen el aprovechamiento del potencial de cada colaborador, buscando aumentar la motivación y lealtad del personal y el logro de una cultura empresarial sólida. En la actualidad, el departamento del Meta (Colombia) cuenta con una gran población empresarial, teniendo a su capital Villavicencio como el punto comercial más importante de los Llanos Orientales (Cámara de Comercio de Villavicencio-CCV, 2017). Dentro de la ciudad se encuentra el sector de la salud como uno de los mejor formalizados, conformado por organizaciones altamente estructuradas, dentro de las que se encuentran las IPS (Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud), dedicadas a la prestación de servicios de salud y procedimientos estipulados en el Plan Obligatorio de Salud-POS.

Sin embargo, la existencia de organizaciones con alto potencial competitivo, el rezago en las funciones de los departamentos de RRHH y, en algunos casos, la carencia de estos, le quita oportunidades de crecimiento al sector. Una posible causa de este panorama es la falta de planeación dentro del área encargada. La gestión humana, agrega valor dentro de las organizaciones, pero existen algunos aspectos críticos y vacíos en lo que respecta a la infraestructura organizacional; algunos de ellos son: la competitividad salarial y la evaluación del desempeño de los colaboradores (Calderón, 2006).

De seguir el rumbo actual, las IPS no obtendrán el máximo potencial de sus equipos de trabajo. Lo cual significa que de no tener un adecuado desarrollo de sus prácticas de gestión humana seguirán evidenciando obstáculos como la constante rotación de su personal, el bajo desempeño de sus colaboradores, el clima organizacional desfavorable, los ineficientes procesos de selección de personal, los bajos niveles de compromiso por parte de sus colaboradores, los posibles conflictos legales en lo que respecta al SGSST, los bajos niveles de motivación en sus equipos de trabajo, entre otros.

Para determinar el aporte del capital intelectual en los resultados de las organizaciones, es necesario realizar diagnósticos al área de talento humano. Esto les permite a las empresas ubicarse en un punto de partida y posteriormente ir com-

parando su progreso. Por lo anterior, el objetivo del estudio fue identificar las prácticas de gestión humana que se realizan actualmente en las IPS, sus principales debilidades y fortalezas. Para responder al interrogante y desarrollar el objetivo propuesto, se planteó un diseño metodológico descriptivo de enfoque cuantitativo, experimental e inferencial. El enfoque incluyó la revisión de literatura administrativa y desde el enfoque cuantitativo se procesaron variables del cuestionario Mp10 (Torres-Flórez, 2019a) posteriormente los resultados fueron analizados en el software SPSS (versión 22).

## ESTADO DEL ARTE

En aporte a la comunicación se plantean elementos conceptuales que soporten la lectura e interpretación del escrito. En primer lugar, se define el *talento humano* como aquellas personas cuyas capacidades a partir de su compromiso se realizan cosas que mejoran los resultados en la organización. Se interpreta básicamente el talento como la capacidad de adaptar las habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes en la obtención de resultados positivos para el entorno laboral (Prieto, 2013).

### *Aspectos organizacionales del talento humano*

Esta práctica agrupa una serie de elementos, uno de ellos es el manual de funciones, el cual brinda apoyo a la correcta y eficiente ejecución de las tareas delegadas al personal, además de contribuir con la maximización de los recursos y el mejoramiento de la gestión (Jiménez y Puerto, 2014). Para su correcta construcción se deben aplicar dos procesos: el análisis y la descripción del cargo. En el primero se extrae la información de cada cargo existente, se observan las condiciones, características y aspectos de este. En el segundo se detalla la información conseguida y se establece todo el contenido (objetivos, misión, tareas, funciones, responsabilidades, ambiente de trabajo, herramientas, etc.) (Carrasco, 2009).

Otro de los elementos clave de los aspectos organizacionales se definen en la comprensión de la cultura organizacional, en la forma en que los colaboradores mantienen contacto con la propuesta de valor, sumado de aquellas creencias compartidas entre los quienes forman parte del equipo. Según Martos (2009), los valores reflejan cómo se hacen o deben hacer las cosas en las organizaciones y, por tanto, deben estar al servicio de los elementos estratégicos de la empresa. La filosofía institucional siembra una semilla de sentido de pertenencia y contribuye a la motivación de cada individuo (Torres-Flórez, 2019b); y el clima organizacional abarca elementos individuales relacionados con las necesidades y el grado de satisfacción del empleado (Rodríguez, Muñoz, Ávila y Hernández, 2020), los cuales deben ser asumidos, interiorizados y compartidos con todo el personal, haciéndolos parte de un equipo y direccionando su labor hacia el desarrollo organizacional.

Por último, la comunicación forma parte de un mecanismo fundamental para transmitir información relevante y oportuna, y favorece la participación y fomenta el compromiso de las personas (Gómez y Benito, 2014). Gestionar la comunicación (interna y externa) motiva a las empresas a buscar una sincronía entre la cultura organizacional y las personas, creando posibilidades para que sus integrantes aporten valor. Actualmente mediante el uso de herramientas digitales se pueden proponer mejoras para diferentes aspectos organizacionales (Web 4.0) (Pineda, 2020).

### *Reclutamiento y Selección*

El reclutamiento es el proceso donde se comunica y divulgan las ofertas laborales. Existen dos clases de reclutamiento: *Externo*: el cual está dirigido a personas ajenas a la organización del mercado laboral que cumplen los requisitos del perfil buscado. *Interno*: que se genera dentro de la misma organización (promoción, ascensos, transferencias). Posteriormente, se pasa al proceso de selección del personal, el cual funciona como un filtro el cual sólo permite ingresar el mejor candidato, es decir el que cumpla con los criterios de selección planteados (Chiavenato, 2008).

Durante el proceso de selección las empresas se encuentran con múltiples opciones. Torres-Flórez (2018a) propone siete pasos para llevar a cabo una selección que aporte valor, dentro de los cuales se encuentran: solicitud y revisión de soportes del currículum, determinar si los principios, valores y objetivos del candidato son coherentes con la filosofía institucional, buscar las competencias y elementos que requiere el perfil de cargo, y la planeación y ejecución de diferentes tipos de actividades que resalten tanto conocimientos como actitudes, a manera de filtro.

El uso de diferentes tipos de pruebas o test para asegurar la idoneidad del candidato elegido, reducen el nivel de incertidumbre (Maldonado, 2013), sin embargo, independientemente de la técnica elegida, se hace necesario el uso de las herramientas tecnológicas como el internet, para ofrecer cierto nivel de innovación como insumo principal durante el proceso, así como el desarrollo de actividades o situaciones que busquen resaltar competencias de las personas (Torres-Flórez, 2018b).

### *Inducción y capacitación*

El proceso de inducción desarrolla la socialización del nuevo colaborador en la empresa y se divide en dos partes. La *inducción general*, que tiene como objetivo que los nuevos integrantes comprendan la filosofía de la institución y lo relacionado con la estrategia empresarial. La *inducción específica*, la cual busca desarrollar un espacio de aprendizaje con el nuevo colaborador, respecto no solo a sus funciones, sino también a aquellas herramientas, medios, y responsabilidades que adquiere, y en la interacción con otros cargos y clientes, etc. Todo aquello que le permita realizar sus actividades de forma oportuna y eficiente (Torres-Flórez, 2019a).



Por otro lado, el proceso de capacitación se trata de todas las acciones y actividades destinadas a desarrollar las aptitudes y habilidades del trabajador y se debe realizar en las empresas durante periodos de tiempo prudentes para que sus colaboradores tengan el rendimiento adecuado (Ahumada, 2010). La capacitación aparece como respuesta a las necesidades o problemas de la empresa o se puede tomar como base para alcanzar metas trazadas. La capacitación son todos los métodos que se utilizan para enseñar a realizar las actividades de maneras adecuadas, pueden ser teóricas, prácticas o una combinación de las dos (Chávez y Navarrete, 2018).

Según Kirkpatrick (citado por Ahumada, 2010), el proceso de capacitación se divide en 10 pasos, los cuales son: determinación de necesidades, fijación de objetivos, determinación de contenidos, selección de los formadores adecuados, selección de la infraestructura apropiada, selección de participantes, determinación del mejor plan de trabajo, selección y preparación de medios audiovisuales, coordinación de acción formativa y evaluación.

### *Gestión del desempeño*

El sistema de evaluación de desempeño permite llevar un registro documentado del desempeño individual y grupal de los colaboradores, en relación con el cargo que ocupa y en como obtiene los resultados, este proceso debe ser periódico para poder establecer las causas del desempeño (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007), y se compone de cinco fases, que son: planeación, seguimiento, implementación, retroalimentación y acciones de mejora (Torres-Flórez, 2018c).

Existen distintos métodos para llevar a cabo la evaluación del desempeño, Chivenato (2009) plantea los siguientes: método de escalas gráficas, método de elección forzosa, método de investigación de campo, evaluación 360°, evaluación 90° y evaluación 180°, entre otros, como recopilan Correa y Cardona (2014). Además, es importante que exista un factor de autoevaluación, y así se fomente el autodesarrollo y el autocontrol, logrando que los colaboradores sean capaces de identificar y tomar conciencia de sus propias fortalezas y aspectos a mejorar (Sánchez, 2017). Por último, este proceso debe siempre retroalimentar los resultados con el equipo de trabajo ya que sin un proceso de retroalimentación el personal podría no mejorar sus debilidades y desenfocarse de los objetivos establecidos, influyendo en el clima laboral de la empresa (Torres-Flórez y Rodríguez, 2016).

### *Compensaciones*

Las compensaciones no solo están representadas por el salario o remuneración. Para Torres-Flórez (2018a). Las compensaciones pretenden mejorar la calidad de vida de los colaboradores, algunos ejemplos son: la facilidad para realizar estudios complementarios, los comedores, los subsidios escolares, los auxilios educativos, los convenios, los bonos, los descuentos, los viajes, la recreación, los horarios flexibles, entre otros.

Algunas funciones de estos beneficios, las plantean Fernández y Báez (citados por [Bedodo y Giglio, 2006](#)) donde exponen cuatro funciones principales de las compensaciones. La primera es el *alineamiento estratégico*, que es la relación entre las metas propuestas y la motivación o estímulos para alcanzarlas; la segunda es la *equidad interna*, la cual busca que los salarios de los empleados sean ecuánimes, y que exista coherencia entre los cargos; la tercera es la *competitividad externa*, que es el punto en donde el salario y las compensaciones que ofrece la organización son similares o más atractivos para el personal que los ofrecidos por el mercado laboral; y la cuarta, la *dirección del desempeño*, encargada de la relación del rendimiento del empleado, es decir los logros con el salario y compensaciones recibidas.

### *Salud y Seguridad en el Trabajo*

Los Sistemas de Gestión en Salud y Seguridad en el Trabajo (SG-SST) son instrumentos lógicos y útiles para la promoción de la mejora continua de los resultados en materia de SST. Desarrollar estos sistemas beneficia al empleador y al empleado (Organización Internacional del Trabajo-[OIT, 2011](#)). Se hace necesario que las organizaciones implementen un SG-SST, como lo indica la ley en forma obligatoria, estando dentro de sus propósitos la entrega de directrices de dicho sistema para ser aplicado en empresas públicas y privadas, empresas de servicios temporales y trabajadores independientes, contratistas, cooperados o en misión ([Sáenz, 2017](#)).

También existen riesgos laborales, es cuando un empleado puede estar inmerso en áreas o situaciones peligrosas que pueden ocasionar lesiones leves, temporales o permanentes dentro de su puesto de trabajo o actividades laborales. Otro aspecto relevante dentro del SGSST son las enfermedades laborales, desde enfermedades causadas por distintos agentes biológicos, químicos y físicos hasta las de origen respiratorio y de la piel, trastornos del sistema óseo muscular y cáncer profesional ([OIT, 2010](#)). Para prevenir estas situaciones, la empresa debe identificar los riesgos y las formas en que puede reducir el impacto o la exposición a estos, con el fin de garantizar la integridad física y mental del empleado.

## METODOLOGÍA

Este es un estudio descriptivo de enfoque cuantitativo, experimental con algunos elementos inferenciales. Para la construcción del marco teórico-conceptual se consultaron fuentes literarias sobre administración de personal-psicología y como fuente primaria se escogieron a los trabajadores de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud-IPS de Villavicencio (Colombia) más representativas de la ciudad con respecto al tamaño de colaboradores, a los cuales se les aplicó un cuestionario; el análisis e interpretación de los datos se confiaron en la medición cuantitativa a partir del uso de la estadística para establecer patrones de comportamiento en una población ([Hernández, Fernández y Baptista, 2010](#)). Además, se utilizó el

software **SPSS (versión 2.0)** para la construcción de estadísticos descriptivos con el fin de determinar elementos relacionados con las frecuencias, de comparación entre grupos que permitan determinar influencia de los mismos y a su vez con técnicas de asociación entre las practicas.

### *Participantes*

El universo del estudio son los colaboradores vinculados laboralmente a alguna IPS de Villavicencio (Meta, Colombia), por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia, eligiendo las instituciones con mayor número de personas en sus equipos de trabajo, contando con la participación de 175 colaboradores.

### *Instrumentos*

El instrumento Mp10, denominado Medición de Prácticas de Gestión Humana (**Torres-Flórez, 2019a**), con una estructura la cual se divide en tres secciones: En la primera se presentan las variables categóricas; luego en la segunda sección se exponen los elementos específicos de cada práctica divididos por dimensiones; y la tercera sección da un enfoque general de los elementos mediante una tabla, que busca validar las respuestas dadas por los participantes en la primera sección, asegurando un alto nivel de coherencia en las respuestas. Este instrumento tiene por objetivo aportar al mejoramiento del área de talento humano de las organizaciones.

Para la interpretación de los datos, se utilizó una escala decreciente (al 1.25 sobre el rango anterior) ya que los datos presentan una distribución de cola hacia la derecha. También se utilizó como herramienta visual el Mapa de Calor, dónde los colores del semáforo se conectan con una categoría en la escala, evitando caer en la monotonía, de tal manera que resulte agradable a la vista y de fácil comprensión (**Figura 1**).

Nivel	Límite inferior	Límite superior	Valoración
Cumple en muy bajo grado	1.00	1.89	Descalificado
Cumple en bajo grado	1.89	2.61	Debilidad mayor
Cumple aceptablemente	2.61	3.18	Debilidad menor
Cumple satisfactoriamente	3.18	3.63	Fortaleza menor
Cumple en alto grado	3.64	4.00	Fortaleza Mayor

**Figura 1.** Escala de calificación.  
Fuente. Elaboración propia.

## RESULTADOS

A continuación, se presenta el nivel de participación a partir de diferentes variables categóricas (Tabla 1). Por nivel de cargo se tuvo mayor participación en el nivel auxiliar, lo que refleja una coherencia en la estructura organizacional de estas instituciones, siendo los niveles auxiliares, asistentes y profesionales los de mayor concentración respecto a los niveles de cargos superiores. Por género, la mayoría fueron mujeres, por áreas organizacionales, logrando una equitativa participación entre el área asistencial y administrativa, de las cuales el 40.5% de los colaboradores pertenecían a instituciones donde el área de gestión humana reporta sus actividades a la gerencia.

**TABLA 1.**  
*Resumen de participación por variables categóricas.*

Variable	%	Variable	%		
Nivel del cargo	Auxiliar	Nivel al que reporta GH	Gerencia	40.57	
	Asistente		Sub gerencia	26.86	
	Profesional		Coordinación	32.57	
	Coordinador				
	Jefe de primera línea				
Género	Administrador	Área	Asistencial	53.14	
	Femenino		Administrativa	46.86	
	Masculino		Vinculación	Contrato termino fijo/indefinido	53.14
					Prestación de servicios

Fuente. Elaboración propia.

Globalmente se observa un panorama uniforme en la percepción de cumplimiento por categoría, alcanzando la mayoría de prácticas un nivel de cumplimiento aceptable, a excepción de ‘Salud y Seguridad’, que alcanzó un alto grado de cumplimiento. Para estas instituciones sus principales fortalezas se encuentran en los elementos que conciernen a los procesos de ‘Reclutamiento y Selección’, y ‘Salud y Seguridad’. Por el contrario, sus debilidades se posicionan en la práctica ‘Compensaciones’ (Tabla 2).

**TABLA 2.**  
*Promedio general por práctica.*

Práctica de Gestión Humana	Puntaje
AO - Aspectos Organizacionales	3.08
RS - Reclutamiento y Selección	3.16
IC - Inducción y Capacitación	3.07
GD - Gestión del Desempeño	2.99
CO - Compensaciones	2.74
SS - Salud y Seguridad	3.19

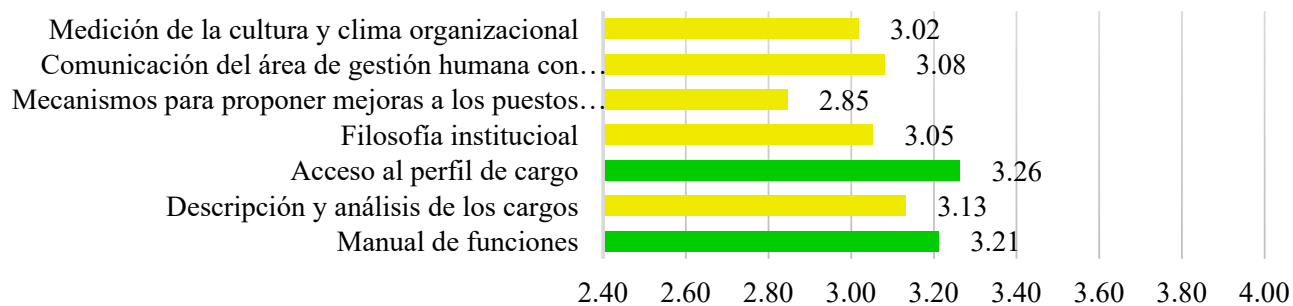
Fuente. Elaboración propia.



### *Aspectos organizacionales*

Los colaboradores de las IPS conocen y tienen un fácil acceso a sus perfiles de cargo, por lo que identifican su posición, sus tareas, atribuciones y responsabilidades dentro de la organización. De igual manera, se evidencia un alto grado de cumplimiento en el elemento manual de funciones, ya que este tipo de instituciones son propensas a crear y/o modificar constantemente los puestos existentes, por lo cual se hace necesario mantener actualizados los manuales de funciones de acuerdo a las necesidades del entorno y del negocio, así como la descripción y análisis de los cargos (**Figura 2**).

En contraposición, se evidencia debilidad en el fortalecimiento de la filosofía institucional, por lo que no se estaría logrando la interiorización en el equipo de trabajo de elementos como la misión, la visión, los valores y principios organizacionales. Así mismo, estas instituciones presentan déficit en estrategias para medir su clima y cultura organizacional (**Figura 2**).

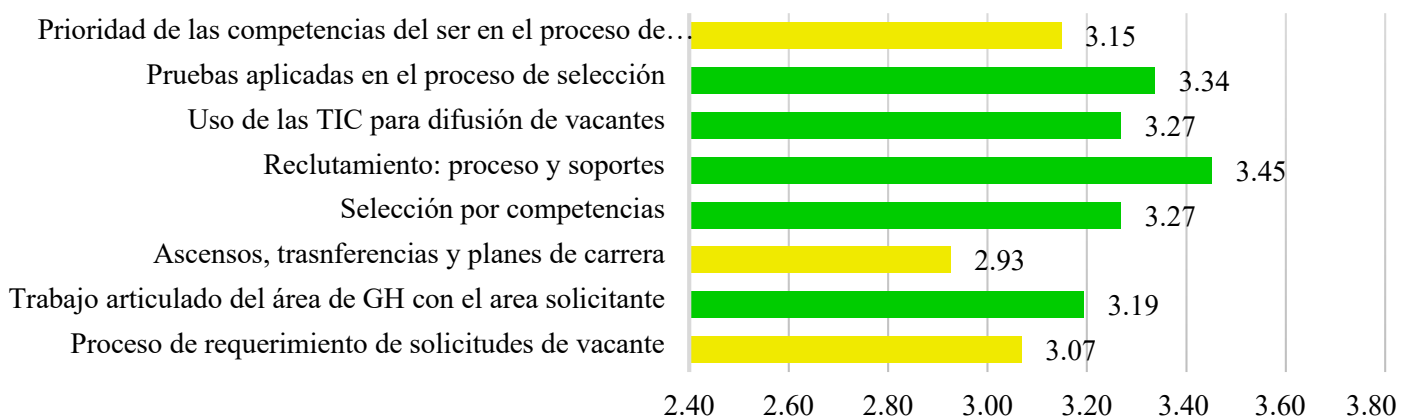


**Figura 2.** Valoración de los elementos de la práctica AO.  
Fuente. Elaboración propia.

### *Reclutamiento y selección*

Se evidenció que las IPS ofrecen procesos sólidos de reclutamiento y selección, destacando elementos como: la exigencia de currículums con soportes y su respectivo proceso riguroso de verificación. La aplicación como mínimo dos tipos de pruebas para la selección del personal, entre las que destacan las entrevistas, pruebas de conocimiento, test de personalidad, pruebas de simulación, entre otras, y la utilización de diferentes mecanismos tecnológicos para la comunicación tanto interna como externa de las vacantes. Adicional a esto, se resalta el interés en dar prioridad a actividades que busquen la idoneidad del candidato con el perfil del cargo y dar prioridad a las competencias del ser (**Figura 3**).

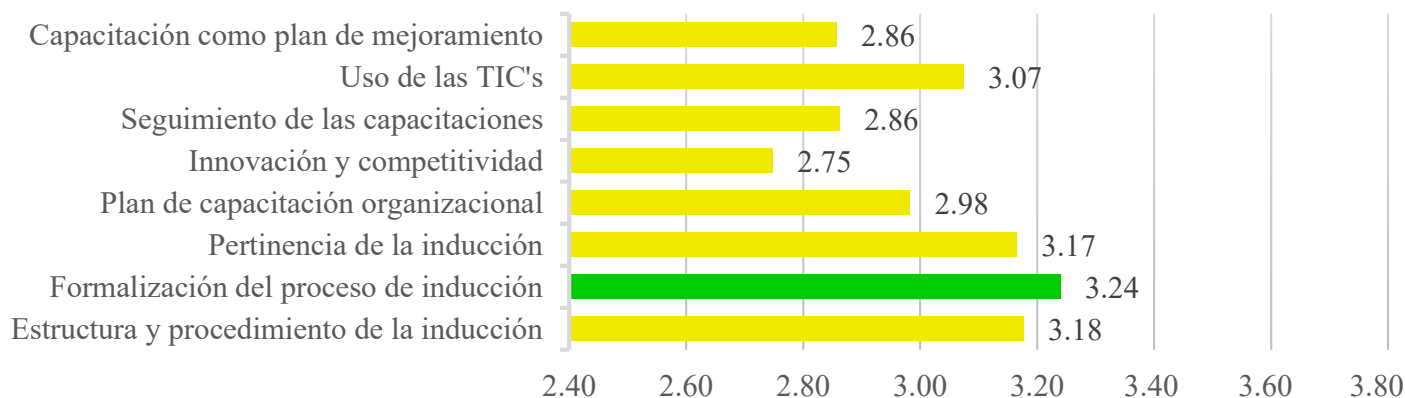
No obstante, se constata un déficit en lo que respecta a la selección interna del personal (ascensos, planes de carrera o transferencias), por lo que estas organizaciones no plantean políticas relacionadas con este tipo de incentivos y por tanto no dan prioridad a sus colaboradores internos (**Figura 3**).



**Figura 3.** Valoración de los elementos de la práctica RS.  
Fuente. Elaboración propia.

### *Inducción y capacitación*

En lo que concierne a la formalización de la inducción, se destaca que las IPS diligencian y formalizan a través de un documento el proceso de inducción, dejando evidencia de la información entregada; lo anterior es un elemento clave ya que conservar la información documentada genera confianza en que los procesos se realizan según lo planificado (**Figura 4**). Por otro lado, los elementos restantes se ubican en un nivel de cumplimiento aceptable, lo que quiere decir que desde la perspectiva de los colaboradores la mayoría de aspectos de esta práctica se deben mejorar. El elemento con menor valoración es la existencia de temas de innovación y competitividad local, regional y global dentro del proceso de capacitación. Adicional a esto se identifica un déficit en los mecanismos de verificación del impacto que tienen las capacitaciones en la organización en el corto, mediano y largo plazo. Así como, la falta de aprovechamiento de los medios digitales para el desarrollo de estas actividades (**Figura 4**).

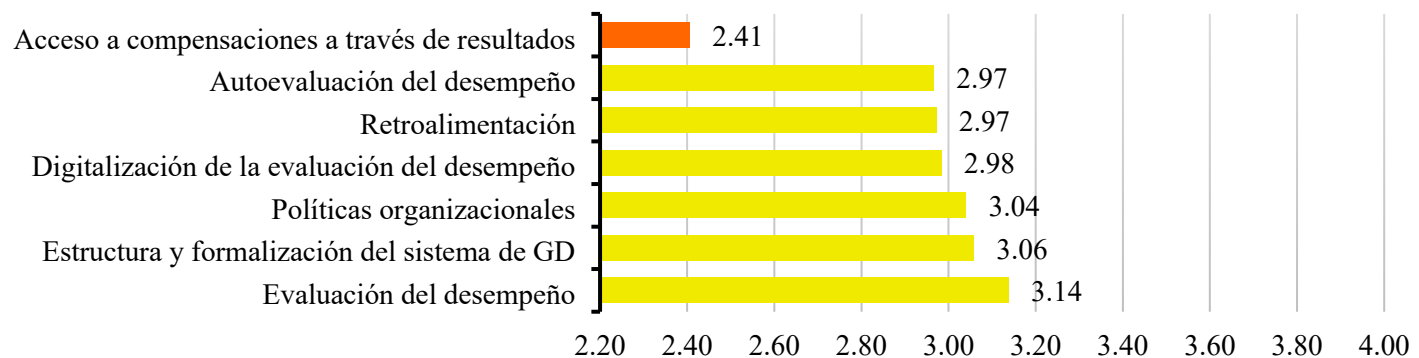


**Figura 4.** Valoración de los elementos de la práctica IC.  
Fuente. Elaboración propia.

### *Gestión del desempeño*

Para que un sistema de gestión del desempeño arroje resultados positivos se debe convertir en un proceso sistemático, periódico, estandarizado y retroalimentado, además de esto debe estar respaldado por una política organizacional. Como se observa en la **Figura 5** los resultados obtenidos por las instituciones participantes frente a esta práctica son aceptables, lo que indica que los aspectos aquí plasmados se deben revisar con mayor detalle, pues presentan debilidades. Por otro lado, el elemento con menor puntuación hace referencia a la evaluación de desempeño como una herramienta donde el colaborador accede a compensaciones, ascensos o transferencias.

Además, los colaboradores a través de su valoración, manifiestan un déficit en el uso de la autoevaluación del desempeño como aporte al proceso de mejoramiento del colaborador, así como la carencia de uso de herramientas digitales para llevar a cabo este proceso, por ende, un ineficiente proceso de retroalimentación de resultados, lo anterior lleva a inferir la existencia de un sistema de gestión del desempeño incompleto en estas instituciones.



**Figura 5.** Valoración de los elementos de la práctica GD.  
Fuente. Elaboración propia.

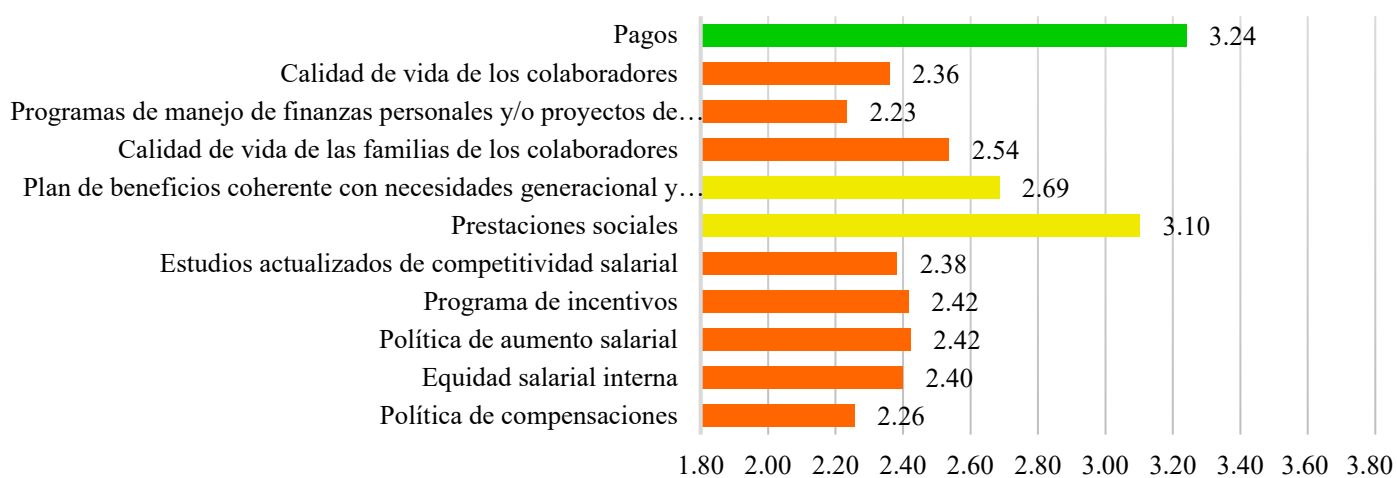
### *Compensaciones*

La mayoría de las organizaciones no contemplan una política de compensaciones para la motivación de su equipo de trabajo. Como se puede evidenciar en la **Figura 6** las IPS tuvieron una baja calificación en este aspecto. Esto puede mantener la visión del salario como la única retribución que reciben los colaboradores por parte de la empresa donde laboran. Se identifica la carencia de una política compensatoria donde se planeen y asignen recursos a elementos como el salario emocional, planes de beneficios o compensaciones flexibles. Además, como se planteó en el marco teórico de acuerdo con los autores **Bedodo y Giglio (2006)** esas instituciones no estarían accediendo a las funciones principales de las compensaciones, como lo son:

la equidad interna y la competitividad externa representadas en el acceso frecuente de las IPS a estudios salariales para analizar la competitividad de los salarios respecto al mercado laboral de los cargos existentes y nuevos.

Igualmente se evidenció una percepción de cumplimiento baja, en los elementos que hacen referencia a los estudios salariales. Estos elementos presentan el acceso que ha tenido la organización a investigaciones sobre equidad salarial interna y competitividad salarial en el mercado laboral. El desarrollo de estos estudios les permite a las organizaciones beneficiarse de información fundamental para entender situaciones como la rotación del personal y de esta manera plantear estrategias para su minimización. De acuerdo con **Torres (2019a)** es necesario que las empresas participen en estos estudios y puedan identificar si las compensaciones ofertadas son atractivas en el mercado laboral además de identificar otras estrategias no económicas que ayuden en la motivación del equipo de trabajo.

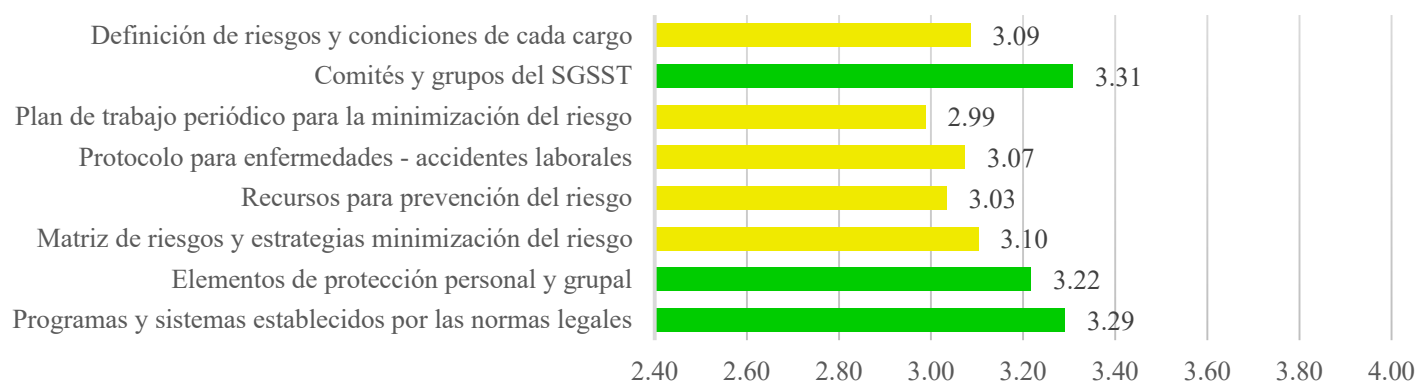
Adicional a esto se encontraron debilidades en los elementos del sistema de gestión del desempeño, ya que no se estaría aplicando evaluaciones de desempeño como acceso por parte del equipo de trabajo a compensaciones, y solo estarían planteadas como ejercicio de control. De tal manera que, desde la perspectiva del equipo de trabajo, solo estarían percibiendo un alto nivel de cumplimiento en las compensaciones salariales.



**Figura 6.** Valoración de los elementos de la práctica CO.

Fuente. Elaboración propia.

Por último, se exponen los resultados de la práctica que abarca los principales elementos del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo. La perspectiva general de esta práctica se encuentra en un cumplimiento en alto grado, cabe resaltar que fue la única práctica que alcanzo este nivel (**Figura 7**). Se evidencia un alto compromiso por parte de estas instituciones por contar, implementar y desarrollar los programas y sistemas establecidos por las normas legales, además de garantizar a sus colaboradores los elementos de protección individuales y grupales (**Figura 7**).



**Figura 7.** Valoración de los elementos de la práctica SS.  
Fuente. Elaboración propia.

Para estas instituciones se encontró un alto nivel de correlación entre las prácticas de ‘Inducción y capacitación’; y la ‘Gestión del desempeño’ (Spearman’s rho 0.796), lo que denota que entre mejor se lleven a cabo los procesos de IC, mejores serán los resultados en los elementos del sistema de evaluación del desempeño (de contar con un sistema) (Tabla 3). También se puede inferir que en un nivel moderado (Spearman’s rho 0.753; *p*valor 0.00) a medida que se incremente el cumplimiento de los elementos de salud y seguridad, mejores serán las prácticas de IC y RS en estas instituciones.

**TABLA 3.**  
*Correlación entre las prácticas de gestión humana.*

Prácticas GH		RS	IC	GD	CO	SS
Aspectos Organizacionales	R	0.73	0.68	0.69	0.59	0.69
	Sig.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Reclutamiento y selección	R		0.73	0.72	0.58	0.75
	Sig.		0.00	0.00	0.00	0.00
Inducción y capacitación	R			0.80	0.66	0.75
	Sig.			0.00	0.00	0.00
Gestión del desempeño	R				0.74	0.71
	Sig.				0.00	0.00
Compensaciones	R					0.67
	Sig.					0.00

Fuente. Elaboración propia.

Al comparar los promedios de calificación desde las diferentes variables categóricas, se encontró que no existen diferencias significativas en las percepciones de cumplimiento de los participantes, por Nivel de cargo (*p*valor = 0.369), Género



(*p*valor = 0.607) Vínculo laboral (*p*valor = 0.269) y Edad (*p*valor 0.593). De modo que así se evidencien diferencias descriptivas en los promedios de calificación, estadísticamente los participantes valoraron similarmente los elementos de las prácticas. Con excepción de la variable categórica Área Organizacional, en la cual se identificó una diferencia significativa (*p*valor = 0.00) que representa una percepción de mayor cumplimiento por parte del área asistencial respecto del área administrativa.

### DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Dentro de la literatura existen algunos estudios previos, enfocados específicamente en cada una de las prácticas, donde se observan resultados semejantes. Se confirman las debilidades que presentan en materia de *Compensaciones*. A pesar de que las IPS son instituciones constituidas que velan por la protección y el bienestar de sus empleados y de la sociedad en general, en cumplimiento con la normatividad las compensaciones ofrecidas a su personal se relacionarían solo con lo estrictamente necesario, como el pago de seguridad social, de las cuales el panorama es que la gran mayoría paga la prima, las cesantías, la salud, la pensión; todas las vacaciones y solo un poco más de la mitad paga los intereses sobre las cesantías a tiempo, lo que corrobora el déficit en el cumplimiento de elementos compensatorios (Torres-Flórez, 2018a).

Por otro lado, Torres-Florez, Gallardo-Lichaá y Diaz-Castro (2018) mencionan que muy pocas clínicas ofrecen a sus colaboradores otros beneficios extralegales como seguros de vida, apoyo para lentes y montura, auxilios para educación al colaborador y su familia, solo 1 de cada 3 empresas brinda auxilio de alimentación o recreación, y un poco más de la mitad crean espacios deportivos que aportan al manejo del estrés laboral, siendo escasos los espacios para descanso en tiempos de receso y poder tener ambientes tranquilos de relajación.

Otro elemento ligado directamente con el déficit en *Compensaciones*, se encuentra dentro de la práctica Gestión del Desempeño, como expusieron previamente Torres-Flórez y Rodríguez (2016) en las IPS en Villavicencio, carecen de un sistema de evaluación de desempeño estructurado, así que no se lleva a cabo el desarrollo y comunicación de aspectos como la filosofía institucional, las competencias laborales de los cargos, la cultura organizacional, entre otros. En contraste a esto, las IPS dedican sus esfuerzos a actividades separadas relacionadas con la evaluación como mecanismo de mejora, control y seguimiento de la eficiencia de los colaboradores, empleando para ello, actividades como la supervisión del horario, de sus tareas y valoración de trabajo en equipo, compromiso de sus responsabilidades.

Específicamente hablando, el elemento que hace referencia a la evaluación del desempeño como una herramienta donde el colaborador accede a compensaciones, ascensos o transferencias por su calificación representa una debilidad mayor en la práctica GD. Al reflejar dificultades en este proceso, las organizaciones atra-

vesarán por síntomas como: la falta de un norte definido, dificultad para supervisar el personal, minimización y poca comunicación de estímulos y promociones, ya que al tener la motivación del personal una alta relación con la productividad podríamos tener muchas situaciones por mejorar (Alveiro, 2009).

Como respuesta a estos síntomas y siguiendo lo planteado por Torres-Flórez y Rodríguez (2016), se debe motivar al empleado cuando hace las cosas bien y brindar oportunidades de superar sus debilidades (resultados de la evaluación del desempeño), haciendo que las personas trabajen con un mejor rendimiento sin importar la posición que ocupen. Esto implica que además de evaluar se debe siempre retroalimentar esta información con el equipo de trabajo, ya que sin un proceso de retroalimentación el personal podrá repetir errores o desviarse de las metas establecidas, afectando el clima laboral de la empresa (Torres-Flórez & Rodríguez, 2016).

Estos síntomas, son producto de la falta de una política sólida en *Compensaciones* y de un Sistema de Gestión del desempeño. Se recomienda planear y asignar recursos para el desarrollo de estrategias de motivación sostenibles en el tiempo como son los parámetros de ajuste al salario en respuesta a la pérdida de poder adquisitivo del dinero cada año, incrementos por mérito conectados directamente con los resultados del sistema de evaluación del desempeño y otros tipos de incentivos (dinero, tiempo, especie y reconocimiento), incrementando en la organización el nivel de satisfacción laboral y por ende la productividad de su equipo de trabajo (Torres-Flórez, 2018b).

Otros elementos para revisar detalladamente dentro de estas instituciones, se relacionan con los procesos de 'Inducción y Capacitación'. Las IPS son las instituciones encargadas de prestar servicios médicos de calidad a la comunidad en general, sin embargo, para lograr esto se debe contar con equipos de trabajo que sean idóneos. Equipos que son construidos a partir de procesos efectivos de inducción y capacitación, los cuales deben estar orientados a preparar a sus colaboradores en diferentes dimensiones y sobre todo enfocados en la calidad como son la accesibilidad, la capacidad de respuesta rápida, la confiabilidad, la empatía, los elementos tangibles, entre otros (Pedraza-Melo, Lavín-Verástegui, González-Tapia y Bernal-González, 2014).

La inexistencia de temas de innovación y competitividad local, regional y global dentro del proceso de capacitación, representa una *Debilidad Menor* en estas instituciones. De manera que, si se pretende que la capacitación pueda responder a las demandas del mundo laboral, es necesario innovar de manera constante en sus procesos y métodos de instrucción (Fajardo, Celaya, y Ramírez, 2012). Al mismo tiempo, se deben reforzar las capacitaciones, siendo presentadas como herramienta de mejoramiento, lo que conlleva a que se propongan planes de capacitación periódicos y estructurados, establecidos formalmente mediante una política específica (Torres-Flórez, 2019b).

## CONCLUSIONES

La evaluación de las prácticas de gestión humana en las IPS, ha pasado a ser un indicador clave para la competitividad de las mismas dentro del sector, se identificó un creciente interés por parte de los líderes de estas instituciones, para acceder a estudios a fines. De allí que el objetivo principal del presente estudio fuera entregar un diagnóstico que sirva como punto de partida para próximos estudios.

Por otro lado, siendo conscientes de la actual crisis que enfrenta el sistema de salud y en consecuencia las instituciones que hacen parte de él, se comprenden las limitaciones (políticas, logísticas y/o económicas) que pueden presentar las áreas encargadas para llevar a cabo efectivamente los procesos de gestión humana. Sin embargo, se debe manifestar que las falencias que se hallaron generan fallas y retrocesos en el desarrollo de actividades propias del área como son los planes de capacitación, sistemas de evaluación del desempeño, actualización de cargos, políticas salariales y de compensación, entre otros; y por ende una notable disminución en el clima organizacional y esto a su vez se reflejará en la calidad de los servicios prestados por parte del equipo de trabajo.

De las seis prácticas de gestión humana propuestas por la herramienta Mp10: aspectos organizacionales; reclutamiento y selección; inducción y capacitación; gestión del desempeño, compensaciones y salud y seguridad. Se identificó que Compensaciones es la única práctica considerada como *Debilidad Mayor*. Se puede concluir que las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud-IPS de Villavicencio (Colombia) no cuentan con sistemas de evaluación o gestión de desempeño o planes de capacitación debidamente estructurados que permitan profundizar en los colaboradores, los elementos estratégicos, aquellas competencias esperadas, cultura organizacional, fortalezas y debilidades individuales, entre otros, que lleven a su vez espacios para la formación y desarrollo de los colaboradores con un enfoque de mejora continua.

De igual manera no cuentan con políticas claras de compensaciones y por ende no son comunicadas dentro de sus equipos de trabajo. Lo anterior afecta la motivación de los colaboradores y por tanto la productividad y el clima organizacional. Estas instituciones, deben acceder a procesos de auditoría documental que les permita mejorar elementos y alcanzar buenas prácticas de gestión humana.

## AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

Producto derivado del proyecto de investigación titulado: “Fortalecimiento de la gestión del talento humano en el sector salud de Villavicencio”.

Esta comunicación es financiada por la Universidad de los Llanos y se agradece a las instituciones prestadoras de servicios de salud de Villavicencio y sus colaboradores que aportaron significativamente en el proceso.

## REFERENCIAS

- Ahumada, L. (2010). Propuesta de evaluación de la capacitación y su impacto en la calidad del servicio. [*Tesis de Maestría*]. Instituto Politécnico Nacional, México, D.F., México. Disponible en <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/9613>
- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión del futuro"*, 11(1), 1–21. Disponible en <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/604>
- Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. [*Memoria para optar al título*]. Universidad de Chile, Santiago, Chile. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calderón, G. (2006). La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Revista Cuadernos de Administración*, 19(31), 9–55. Disponible en [https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/4320](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/4320)
- CCV. (2017). *Análisis de factores que afectan el desempeño económico del comercio en el centro de Villavicencio-Meta*. Villavicencio: Cámara de Comercio de Villavicencio. Recuperado de [https://s3.pagegear.co/415/71/imagenes-editor/paginas/2020/la\\_camara/investigaciones\\_economicas/inversion\\_neta/67.sector\\_comercio\\_villavicencio\\_revngo\\_2\\_.pdf](https://s3.pagegear.co/415/71/imagenes-editor/paginas/2020/la_camara/investigaciones_economicas/inversion_neta/67.sector_comercio_villavicencio_revngo_2_.pdf)
- Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de los puestos de trabajo en la administración local. *Revista electrónica CEMCI*, (2), 1–50. Recuperado de <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- Chávez, H. y Navarrete, M. (2018). La capacitación del personal y el desempeño laboral. [*Trabajo de Investigación de Magíster*]. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Disponible en <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28329>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano* (8 Ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Correa, J. y Cardona, A. (2014). Modelo de gestión del desempeño como base de los programas de gestión humana. [*Trabajo de Grado Especialista*]. Universidad de Medellín, Medellín, Colombia. Disponible en [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2176/TG\\_EGTHP\\_30.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2176/TG_EGTHP_30.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.



- Fajardo, I., Celaya, R. y Ramírez, M. (2012). Innovación en procesos de capacitación con actividades lúdicas y grupales para desarrollar competencias interpersonales. *Innovación Educativa*, (22), 97–112. Recuperado de <http://www.usc.es/revistas/index.php/ie/article/view/735/716>
- Gómez, B. y Benito, C. (2014). Presente De La Comunicación Organizacional En La Pyme Española. *Razón y Palabra*, 18(1\_86), 301–318. Disponible en <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/275>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. [4 Ed.]. México, D.F.: McGraw Hill.
- Jiménez, M. y Puerto, L. (2014). Diseño de un manual de funciones de la empresa Fundación Ser como estrategia para el mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos. [Monografía Título]. Unicartagena, Cartagena, Colombia. Disponible en <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/2191/DISE%C3%91O%20DEL%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20PARA%20FUNDACION%20SER%20.pdf?sequence=1>
- Maldonado, R. (2013). Entrevista laboral y selección de personal. [Tesis Título]. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/Maldonado-Rita.pdf>
- Martos, R. (2009). Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. [Tesis Doctoral]. Universidad Politécnica de Catalunya, Cataluña, España. Disponible en <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/94094>
- OIT. (2011). *Sistema de gestión de la SST: una herramienta para la mejora continua*. Turín: Organización Internacional del Trabajo. Disponible en [https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS\\_154127/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_154127/lang-es/index.htm)
- OIT. (2010). *Lista de enfermedades profesionales de la OIT*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_125164.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_125164.pdf)
- Pedraza-Melo, N., Lavín-Verástegui, J., Gonzáles-Tapia, A. y Bernal-González, I. (2014). Factores determinantes en la calidad del servicio sanitario en México: Caso ABC. *Entramado*, 10(2), 76–89. Disponible en <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3285>
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON*, 7(1), 9–25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. [Trabajo de Grado]. Universidad de Medellín, Medellín, Colombia. Disponible en <http://hdl.handle.net/11407/160>



- Rodríguez, J., Muñoz, E., Ávila, D. y Hernández, T. (2020). Medición del clima organizacional en una Pyme del sector servicios de la región centro de Hidalgo. *Revista GEON*, 7(1), 205–217. <https://doi.org/10.22579/23463910.154>
- Sáenz, J. (2017). Implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en la empresa productora Multipack S.A.S. de acuerdo con el decreto 1072 de 2015. [*Proyecto Titulo*]. Universidad de América, Bogotá, D.C., Colombia. Disponible en <https://hdl.handle.net/20.500.11839/6529>
- Sánchez, Y. (2021, 3 de diciembre). Evaluación del desempeño laboral. *Gerencie*. Disponible en <https://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>
- SPSS Statistics (versión 2.0). [*Software estadístico*]. Armonk: IBM. Disponible en <https://www.ibm.com/support/pages/downloading-ibm-spss-statistics-22>
- Torres-Flórez, D. (2019a). *Medición de procesos de gestión humana en PYMES*. Villavicencio: Universidad de los Llanos.
- Torres-Flórez, D. (2019b). El entrenamiento del colaborador como estrategia de mejoramiento continuo. *Revista GEON*, 6(1), 4–9. <https://doi.org/10.22579/23463910.149>
- Torres-Flórez, D. (2018a). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON*, 6(2), 4–9. <https://doi.org/10.22579/23463910.181>
- Torres-Flórez, D. (2018b). La importancia de la **gestión** del desempeño en las organizaciones. *Revista GEÓN*, 5(1), 4–5. <https://doi.org/10.22579/23463910.2>
- Torres-Flórez, D. (2018c). Siete pasos para hacer una selección de personal que le aporte valor a la organización. *Revista GEON*, 5(2), 4–7. <https://doi.org/10.22579/23463910.80>
- Torres-Flórez, D. y Rodríguez, D. (2016). Proceso de evaluación del desempeño en las clínicas de Villavicencio. *Revista GEON*, 3(1), 56–61. <https://doi.org/10.22579/23463910.74>
- Torres-Flórez, D., Gallardo-Licháa, N. y Diaz-Castro, J. (2018). Modelo de Gestión Humana en las clínicas de la ciudad de Villavicencio, Colombia. *Vincula Téctica EFAN*, 4(1), 239–247. Recuperado de [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica\\_4/33%20TORRES\\_GALLARDO\\_DIAZ.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica_4/33%20TORRES_GALLARDO_DIAZ.pdf)

#### BIODATA

**Dagoberto Torres-Flórez** es Administrador Público. Administrador de Empresas. Especialista en Recursos Humanos. Magister en Administración de Empresas. Doctor en Ciencias Económico Administrativas, Profesor investigador de la Universidad de los Llanos (Colombia). Editor Revista GEON e investiga la relación entre las personas y las organizaciones. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7925-3005>

**Dayana Marín Acosta** es Administradora de Empresas de la Universidad de los Llanos (Colombia). Joven investigadora del grupo de investigación GYDO, con interés por la gestión de las organizaciones ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1575-9293>

**Camila Baquero Bernal** es Administradora de Empresas de la Universidad de los Llanos (Colombia). Joven investigadora del grupo de investigación GYDO, con interés por la gestión de las personas, las organizaciones y la productividad. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4431-5322>