

**FUNCIONAMIENTO E IMPORTANCIA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO  
EN UNA ORGANIZACIÓN DE SALUD PÚBLICA EN BOGOTÁ**

1

**Funcionamiento e Importancia del Área de Talento Humano en una Organización de Salud  
Pública en Bogotá**

**Presentado por**

**Paula Alejandra González Barragán**

**María Isabel Riveros Cardozo**

**Director**

**Hernán Camilo Pulido Martínez**

**Pontificia Universidad Javeriana**

**Facultad de Psicología**

**Bogotá, D. C.**

**2014**

## Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objetivos identificar las tensiones dentro del área de talento humano y establecer el lugar de ésta en un Hospital de la red pública distrital de Bogotá.

La metodología que se utilizó para esta investigación consistió en un estudio de corte etnográfico basado en una lectura sincrónica del hospital, la cual implica tener una visión actual o simultánea de la organización, privilegiando el aquí y el ahora. De esta manera se pudo identificar el contexto real y cotidiano desde las prácticas psicológicas y observar las tensiones que se generan dentro de la entidad.

Como parte de la metodología se tuvo en cuenta la observación participante que se llevó a cabo durante un año en el área de talento humano, además se contó con la participación de cinco (5) personas vinculadas al área de talento humano y a quienes se les realizó una entrevista a profundidad.

Se identificaron cinco (5) tensiones basadas en la teoría propuesta por Schwarstein (1992), las cuales permitieron concluir que existe una relación entre éstas y que permiten cumplir con la inmediatez de las demandas propuestas por el hospital y el sistema de salud colombiano, sin embargo inmovilizan las acciones que el área podría llegar a desarrollar y se convierten en material para pensar cómo hacer viable la dinámica de la organización, de tal manera que se logre un mejor funcionamiento de la entidad.

**Palabras claves:** Área de Talento Humano, Psicología organizacional, Psicología crítica, Servicio de salud, Salud pública.

### Abstract

This degree work has as objectives identify tensions within the Talent Management area and establish its place in a Bogota's public hospital. Used methodology for this research consisted in a study of ethnographic nature based in the synchronous reading of the hospital, which implies having an actual or simultaneous vision of the organization, privileging the here and now. This way, real and day-to-day context could be identified from psychological practices and tensions generated inside the entity could be observed. As part of the methodology, participant observation that was took over a year in talent management was considered; five (5) talent management linked people participated also, and an interview in deepness was made to them. Five (5) tensions based on the theory proposed by Schvarstein (1992) were identified, which allowed to conclude that a relation between them exists and they let comply with the immediacy of the proposed demands by the hospital and the colombian health system, nonetheless, they immobilize actions that the area could get to develop and they become material to think how to make the organization's dynamic viable, so a better functioning of the entity can be achieved.

**Key words:** Talent management, Organizational psychology, Critical psychology, Health care services, Public health.

## Contenido

	Pág.
<i>Introducción</i> .....	5
<b>Planteamiento del problema</b> .....	6
<b>Objetivo</b> .....	8
<b>Pregunta de investigación</b> .....	8
<i>Marco conceptual</i> .....	8
<b>Estudios del área de talento humano en las organizaciones</b> .....	8
<b>Funcionamiento prescrito de las entidades prestadoras de salud y del área de talento humano en Colombia.</b> ....	14
<b>Teorías administrativas y psicológicas enfocadas en el funcionamiento de las organizaciones</b> .....	19
<i>Metodología</i> .....	23
<i>Resultados</i> .....	25
<b>Fortalezas del área de Talento Humano en el Hospital</b> .....	26
<b>Tensiones que obstaculizan el funcionamiento del área de Talento Humano en el Hospital.</b> ....	33
Tensión público-privado.....	33
Tensión funcionamiento prescrito- práctica cotidiana.....	34
Tensión rigurosidad-inmediatez .....	39
Tensión estrategia-operación.....	42
Tensión de la psicología vista como herramienta- crítica .....	43
<i>Conclusiones</i> .....	45
<i>Bibliografía</i> .....	49

## **Funcionamiento e importancia del área de Talento Humano en una organización de salud pública en Bogotá**

### **Introducción**

Según la organización Mundial de la Salud uno de los derechos fundamentales de todo ser humano es el derecho a la salud y como tal debe cumplir unas características asociadas a una atención oportuna, aceptable, sanitaria, asequible y de calidad; representando ello para las personas un trato digno, respetuoso, eficiente y eficaz. Es importante mencionar que los Estados, además de la responsabilidad frente al derecho de la salud, tienen la obligación de crear las condiciones necesarias para que todas las personas vivan lo más saludablemente posible, esto implica no solamente el acceso al servicio como tal sino también que estén presentes algunos factores determinantes como el acceso al agua potable y a vivir en condiciones sanitarias adecuadas; sin embargo, el derecho a la salud no debe entenderse como el derecho a estar sano, es decir, que ningún sistema de salud puede dar garantía plena de que las personas tengan salud en su totalidad. (OMS, 2013)

Siendo el servicio de salud una responsabilidad de los Estados, se ha identificado la tendencia a que éstos deleguen en entidades privadas el acceso y la prestación, generando en el caso particular de Colombia dos sistemas de salud, asociados con los estratos socio económicos y por ende marcando diferenciales en la prestación de los servicios, lo cual va en contravía de uno de los principios del sistema relacionado con la equidad (Álvarez, 2000) Esta situación afecta especialmente a las personas menos privilegiadas que se encuentran en condiciones de marginalidad. Además de lo anterior identificamos una crisis en el sistema de salud colombiano

como consecuencia de la malversación de los recursos económicos por parte del gobierno y en particular de aquellos a quienes se les ha delegado la administración de los mismos.

El sector político del país impacta en los recursos económicos y sociales que se tienen para el cumplimiento de este derecho. (OMS, 2013) , lo que quiere decir que la salud se convierte en un medio influenciable para el logro de beneficios económicos y políticos de los grupos de interés.

En este panorama de la salud es importante reconocer el papel de las áreas de talento humano en la organizaciones, en tanto son parte fundamental para la prestación de los servicios ya que contribuyen a la formación del talento humano, tanto en el desarrollo de competencias técnicas como transversales, son responsables de alinear los esfuerzos de las áreas en función de la estrategia organizacional y mejorar la productividad en pro de los resultados (Hernández, 2006. citando a Pfeffer, 1996) sin dejar de lado un factor fundamental asociado con el clima y la cultura organizacional, teniendo en cuenta las funciones para las cuales fueron creadas.

Conforme a lo anterior, las áreas de talento humano son parte fundamental para el despliegue de la estrategia organizacional y para el logro de sus objetivos, pero esa función se multiplica en las entidades en las que se prestan servicios y más aún en las que se prestan servicios de salud, dada la alta sensibilidad que implica la atención de personas a personas en lo que se considera un derecho fundamental que mejora su calidad de vida.

### **Planteamiento del problema**

En este estudio se identificaron y analizaron las tensiones organizacionales presentes en un Hospital de II nivel de la red pública distrital de Bogotá. Estas tensiones se establecieron a través de la experiencia participante que tuvimos como practicantes de psicología en el área de

Talento Humano. Las preguntas que guiaron este estudio surgieron, entonces, de la práctica cotidiana de la psicología enmarcada en la normatividad propia del sector público y sus mecanismos y entidades reguladoras. Siendo así, nos preguntamos por la importancia que tiene el área de talento humano a través de las labores diarias que se ejecutan así como también nos preguntamos por el papel de la psicología en la gestión de esta organización pública prestadora de servicios de salud.

Durante el tiempo de permanencia en el Hospital participamos en los diferentes procesos de selección, capacitación y bienestar. En el proceso de selección de personal realizamos entrevistas y pruebas psicotécnicas que van ligadas al protocolo del hospital en cuanto al requerimiento y al perfil de los cargos. En procesos de capacitación hicimos un seguimiento de los cursos que brindó el SENA para todo el personal asistencial (enfermeros, médicos y auxiliares de enfermería), así como también fuimos partícipes de las capacitaciones de inducción y re-inducción para el personal que ingresó a partir de este año. Finalmente en el área de bienestar colaboramos en la realización de un concurso que promovía la apropiación de los valores institucionales de los trabajadores vinculados por empresas privadas (seguridad y servicios generales), a través del cual el área de Talento Humano buscaba dar un reconocimiento a la vocación y el buen servicio en sus actividades laborales.

En la medida en que fuimos revisando la literatura encontramos que existen pocos estudios del área de talento humano en el sector de la salud en Bogotá y que éstos dan cuenta principalmente del funcionamiento del área en los sectores industrial y comercial.

En términos generales, para este proyecto realizamos un estudio de corte etnográfico basado en una lectura sincrónica del Hospital, fundamentada en los hechos actuales, que nos

permitió identificar el contexto real de la organización desde las prácticas psicológicas y observar las tensiones que se generan dentro del mismo.

### **Objetivo**

Nuestro objetivo estuvo enfocado en identificar las tensiones dentro del área de talento humano en un Hospital público de II nivel en Bogotá.

### **Pregunta de investigación**

En este contexto nos preguntamos cuáles son las tensiones propias del funcionamiento del área de Talento Humano en un Hospital público de Bogotá.

### **Marco conceptual**

A continuación revisaremos la literatura relacionada con los estudios que se han adelantado sobre el papel de las áreas de talento humano, reconoceremos su normatividad y la del sistema de salud y haremos un acercamiento a los elementos conceptuales que hacen referencia a la importancia que tiene la psicología en el mundo del trabajo. Finalmente, mostraremos los resultados y presentaremos nuestras conclusiones.

### **Estudios del área de talento humano en las organizaciones**

A lo largo de la revisión de la literatura consideramos importante contrastar la salud pública en los Hospitales con relación a la gestión de talento humano. Es por esta razón que a continuación presentaremos los estudios nacionales e internacionales que se han ocupado del manejo de esa área en organizaciones pertenecientes a distintos sectores socio-económicos. Para esto, en un primer momento señalaremos los estudios nacionales que se han encargado de estudiar el funcionamiento del área de talento humano de forma general en empresas del sector industrial y comercial de Colombia y de forma específica en el sector de la salud. En un segundo



momento presentaremos los estudios internacionales que dan cuenta del manejo de recursos humanos en el sector de la salud y finalmente algunos estudios que se ocupan de sectores comerciales.

Teniendo en cuenta los estudios nacionales que se han realizado de manera general alrededor del funcionamiento del área de Talento Humano, se encuentra por ejemplo que en nuestro país el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) se ha encargado de estudiar la normatividad y las leyes que regulan el área de talento humano de empresas tanto públicas como privadas. En este estudio también se identifican y se describen los límites, naturaleza, características y tendencias del área de talento humano de empresas que conforman los principales centros industriales de Colombia.

El SENA concibe el entorno organizacional como eje para el desarrollo y funcionamiento de talento humano en empresas públicas y privadas del país y en ese entorno comprende los tipos de organizaciones empresariales, los sistemas de gestión y administración, gremios, entidades reguladoras, marco legal, políticas, distribución geográfica de las empresas y las relaciones de clientes con proveedores (SENA, 2004). Igualmente, el estudio recoge las tendencias que encuentran sobre el funcionamiento del área y presenta sus conclusiones a partir de los resultados y hallazgos. Tales conclusiones indican que los estándares y las tendencias del funcionamiento del área son muy parecidos en empresas públicas y privadas. En términos generales se concluye que en el área de talento humano se toman decisiones internas acordes con el objetivo principal de la organización. En últimas, el área de talento humano responde al negocio que se encuentra detrás de la prestación del servicio de la misma. (SENA, 2004)

En esta línea, Calderón, Naranjo, & Álvarez (2010) realizaron un estudio acerca de los cambios y roles de la gestión humana en Colombia para lograr objetivos organizacionales, partiendo de las perspectivas de recursos y capacidades, y un trabajo que integra un enfoque descriptivo y uno comprensivo. Este estudio tuvo en cuenta la revisión de antecedentes en los departamentos de gestión humana en Colombia, las características de las prácticas de recursos humanos en la empresa Colombiana, el concepto moderno de gestión humana, el desarrollo del capital humano, la gestión de cambio, y la construcción de un capital social. Esta investigación contó con una metodología cuantitativa y cualitativa, y por medio de encuestas y entrevistas a profundidad se indagó por las percepciones de diversos actores empresariales sobre la temática. Según los resultados, debe haber un mayor crecimiento en las áreas de Talento Humano, en el reconocimiento del área como capacidad organizacional y en la persona como fuente de éxito y valoración de los sistemas de prácticas para que la gestión humana agregue valor a la empresa.

En este mismo sentido, Calderón; Montes & Tobón, (2004) basados en la teoría de Treacy & Wiersema (1996) y Gubman (2000) quienes asumen como prácticas de recursos humanos la Capacitación, la selección, la evaluación del desempeño y la remuneración, hicieron un estudio del área de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas en Manizales-Colombia. La pregunta de investigación que guió el estudio fue ¿existe relación de dependencia entre las prácticas de Recursos Humanos y el estilo estratégico en las medianas empresas de Manizales? Dicha pregunta surge al no encontrar estudios que den cuenta de la relación entre el direccionamiento estratégico de las empresas y el funcionamiento del área de Recursos Humanos. Para este estudio se realizaron 51 pruebas psicotécnicas (no especificadas), las cuales

muestran que no hay una relación significativa entre el funcionamiento de recursos humanos y el estilo estratégico de las organizaciones.

Ahora bien, específicamente en el sector de la salud, García, Rodríguez, & Suárez (2011, citando a Rose 1998) indagaron acerca del papel de la gestión humana en la construcción de la cultura de calidad de un hospital público de Bogotá. Estos autores quisieron comprender cómo en las organizaciones, especialmente en las organizaciones de la salud, se han venido incorporando técnicas y conocimientos psicológicos dentro de las prácticas que regulan el comportamiento de las personas. En este estudio se hizo una revisión de la relación entre Psicología, cultura organizacional y gestión humana, el cual ubico y definió “la calidad” dentro del sistema de seguridad social de la salud en Colombia. A partir de la aplicación de entrevistas a profundidad se lograron identificar tres categorías que dan cuenta del proceso de implementación de la cultura de la calidad y del papel de la gestión humana en el hospital. Los resultados y las conclusiones muestran la tendencia del área de gestión humana que aun ligada a las prescripciones gubernamentales, se desvía y se une a los intereses políticos, sociales, económicos y culturales del contexto nacional e internacional (García, Rodríguez, & Suárez, 2011)

Con referencia a la literatura internacional, algunos investigadores se han encargado de estudiar a fondo la gestión del área específicamente en el sector de la salud. Por ejemplo, Artaza, Montt, & Vásquez (1997) se ocuparon de estudiar la estructura y el funcionamiento de un hospital de tercer nivel perteneciente al servicio de salud metropolitano de Santiago de Chile. Los autores revisaron brevemente los antecedentes de la formación del sistema de salud de Chile, los cambios traídos por el gobierno militar en 1979 y otras transformaciones debidas al primer gobierno democrático en 1990 y al segundo establecido en 1994, encontrando que, a pesar de los

buenos indicadores de salud de Chile y del deseo del gobierno actual de establecer equidad en los servicios y poner en marcha un sistema descentralizado, el sistema de salud modelado en 1950 y 1960 no ha podido hacer frente a los cambios causados por la transición demográfica y el nuevo perfil epidemiológico de la población, y a partir de ello se evidencia que uno de los grandes problemas es que los niveles secundario y terciario de atención no tienen la capacidad necesaria para responder a la demanda. Con base en los resultados, se lograron reestructurar los servicios clínicos con nuevos departamentos y unidades, y por medio de un estudio del clima organizacional, se capacitó intensivamente a todo el personal para inculcarle el espíritu de participación y una nueva visión de la misión del hospital y del trabajo en equipo, para lo cual se formuló un plan estratégico. Sin embargo, los autores del estudio aclaran que no se especifica si este plan logró cumplirse en su totalidad. (Artaza, Montt, & Vásquez, 1997)

En el artículo *“Impacto de las reformas del sector de la salud sobre los recursos humanos y la gestión laboral”* (Brito, 2000) se argumenta que entidades tales como la Organización Panamericana de la Salud (OPS), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la organización Internacional del trabajo (OIT) han buscado realizar un estudio sobre los cambios que se han presentado en el área laboral, relacionándolos directamente con el sector de la salud. En este estudio se muestra el recurso humano como parte fundamental para la prestación de los servicios y se asegura que estos recursos marcan una gran diferencia en el sector de la salud.

Para el desarrollo de dicho estudio se tuvieron en cuenta los cambios laborales que transcurrieron en Latinoamérica a partir de la década de los 90's, la flexibilidad e inestabilidad laboral en el campo de la salud, la regulación, los sistemas de incentivos para lograr mayor

productividad, la calidad y la educación, entre otros. En esta misma línea de estudios, Brito, (2000) expone los cambios laborales a través de tres procesos principales, el contrato de trabajo, los procesos de trabajo y las relaciones laborales. Todos estos enfocados en los cambios que se han dado para que las entidades se ajusten a un mercado laboral, en este caso el área de la salud en América Latina.

Por otro lado, en la revista *Educación médica y salud de la organización Panamericana de la Salud. Vol. 27, No. 2 (1993)* se publicó una serie de artículos que están relacionados con el sector de la salud en los países de América. Uno de ellos se ocupa principalmente del funcionamiento del área de recursos humanos en la atención primaria de Salud y su estrategia de desarrollo en Cuba. El estudio realizado por Jardines, Aneiros & Salas (1993), partió de los principios de la salud Pública de Cuba y sus componentes para valorizar la preparación de los recursos humanos necesarios para la atención primaria de salud.

En el estudio se analiza el papel y las características fundamentales del subsistema de formación de recursos humanos en salud, haciendo énfasis en la importancia de integrar la docencia con la atención médica y la investigación para elevar la calidad de los servicios que se prestan a la población. Para lo cual se abordó la formación de los recursos humanos a través de un enfoque sistemático y estratégico. Al finalizar presentan los resultados y conclusiones del estudio que permiten ver que el proceso de planificación de los recursos humanos en el sector de la salud se ha vinculado estrechamente con el proceso de desarrollo económico y social del país. Su carácter integral, que refleja un enfoque tanto sectorial como intersectorial, ha facilitado la elaboración de planes y la selección de las personas que ingresan a los centros formadores. (Jardines, Aneiros, & Salas, 1993)

En las condiciones económicas de Cuba, se intenta realizar una búsqueda de métodos para aumentar la eficacia y eficiencia de los recursos humanos y lograr un nivel en la calidad de los servicios de la salud. Finalmente los autores proponen algunas recomendaciones para contribuir al perfeccionamiento del área, entre estas se encuentra la de intensificar los métodos de eficiencia de los recursos humanos para alcanzar una mejora en la calidad de la prestación del servicio. (Jardines, Aneiros, & Salas, 1993)

Todos los estudios aquí presentados enmarcan el funcionamiento de la gestión de talento humano en diferentes organizaciones tanto nacionales como internacionales. Estas investigaciones hacen parte del argumento científico de quienes se han interesado en mostrar la importancia o el valor del área de Recursos Humanos y de la Psicología Organizacional en el mundo y la cultura del trabajo. Ahora entraremos a mirar el funcionamiento prescrito de las organizaciones que fundamentan en gran parte la investigación del área, específicamente en el sector de la salud.

### **Funcionamiento prescrito de las entidades prestadoras de salud y del área de talento humano en Colombia.**

Para este estudio es pertinente conocer la normatividad que regula tanto el sistema de salud como las áreas de talento humano en éste sector, dado que nos interesa mostrar un contraste entre lo que se encuentra establecido y la manera en que la organización lo regula, observando cómo éstas tensiones afectan directamente el funcionamiento de dichas áreas y por ende de los hospitales.

El departamento administrativo de la función pública (DAFP) es el organismo encargado de regular el funcionamiento de las entidades públicas y para ello la ley 909 del 2004 (Congreso

de Colombia, 2004), fundamenta las competencias que los funcionarios públicos deben tener o desarrollar para cumplir a cabalidad sus funciones y expone la necesidad de garantizar planes de mejoramiento alineados con el direccionamiento estratégico de la entidad.

En esta misma línea el Acuerdo 00004 (Comisión Nacional del Servicio Civil, 2005), , por el cual se adoptan los lineamientos generales para desarrollar los procesos de selección o concurso de méritos que convoque la comisión Nacional del Servicio Civil de acuerdo con la ley 909 del 2004, estipulando que los procesos de selección o concursos de méritos que adelante la Comisión Nacional del Servicio Civil se regirán por los principios de mérito, libre concurrencia e igualdad para el ingreso, publicidad, transparencia en la gestión de los procesos, especialización de los órganos técnicos ejecutores, garantía de imparcialidad, confiabilidad, eficacia y eficiencia en los términos previstos en el artículo 28 de ésta ley. En este acuerdo se hace una breve descripción de como deberá realizarse el proceso de selección al momento en que un aspirante desee ingresar al servicio público, estableciendo unas normas claras de la rigurosidad del proceso, el cual debe tener en cuenta unas pruebas básicas de preselección y unas específicas que incluyen, la publicación de la oferta pública de empleos, la entidad que realiza el proceso, los medios de divulgación, entre otros (Acuerdo 00004 de 2005)

En contraste con la normatividad de los procesos de selección, es necesario delimitar la regulación que exige el estado para la vinculación del personal al Sistema de Seguridad Social, es así como el (Decreto 806, 1998) reglamenta la afiliación al régimen de salud obligatorio, lo que quiere decir que las personas que ingresen a cualquier organización como trabajadores o prestadores de servicios en el caso de los contratistas deben estar afiliados por el empleador con

24 horas de anterioridad de la iniciación de su trabajo al Plan Obligatorio de Salud (POS), Administradora de Riesgos Laborales (ARL) y Administradora de Fondo de Pensiones (AFP).

Así mismo el Decreto 2800 del 2003 en el artículo 3° establece la afiliación de los trabajadores independientes al Sistema general de Riesgos Profesionales, también establece que esta afiliación se debe llevar a cabo en los dos días siguientes de la firma del contrato del trabajador con la organización. “una vez el trabajador le manifieste su intención de afiliarse al sistema, deberá afiliarlo a su Administradora de Riesgos Profesionales dentro de los dos (2) días siguientes a la celebración del respectivo contrato.” (Ministerio de la Protección Social, 2003), lo que significa que el contrato debe elaborarse anterior a la ejecución del trabajo.

El decreto 1876 (Presidencia de la República de Colombia, 1994), delimita los objetivos de los Hospitales, empresas sociales del estado de Bogotá, y les delega la prestación de los servicios de salud, los cuales están a cargo del estado. Ordena allí que dicho servicio debe ser prestado de manera eficaz y eficiente, cumpliendo las normas establecidas para su funcionamiento y, aunque es una empresa social del estado, debe garantizar ganancias sociales y viabilidad financiera

En cuanto a la definición de talento humano la (Ley 1164, 2007) señala:

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

A su vez esta ley propone algunos valores que deben tenerse en cuenta para la prestación de servicios en el área de la salud; estos son: la equidad, la solidaridad, la calidad, la ética y la



integralidad. Ésta ley no se refiere en particular al área de talento humano; sin embargo, reconoce los procesos propios de esta área, sin hacer alusión directa a ella.

Además de los valores estipulados en la ley 1164 del 2007, en el *Código del Buen Gobierno y el Modelo Ético* (Hospital II Nivel, 2013) se hace un acercamiento a los comportamientos éticos y de buen gobierno que más se valoran en una entidad de salud pública de Bogotá y se resaltan otros valores que los funcionarios deben desarrollar en sus actividades laborales. Este modelo se establece para tener un marco teórico y conceptual que permita que sus colaboradores trabajen y desarrollen competencias tanto individuales como laborales en la institución.

Según estos autores, el código del buen gobierno y el modelo ético expresa el compromiso de la organización con la función pública hacia el logro de una gestión integral y eficiente, el respeto por las normas internas y externas, la transparencia en todas las actuaciones administrativas y una orientación hacia el cumplimiento de la formulación estratégica y la visión de la entidad. Por tal motivo, la ética y el buen gobierno juegan un papel fundamental para su funcionamiento, en tanto, su estudio y aplicación, tienen una relación directa con la actividad del recurso humano en todos los niveles de la organización, las actitudes que se tomen frente al trabajo y los lineamientos comportamentales que guíen su acción

El objetivo que se traza en el *Código del Buen Gobierno y el Modelo Ético* de la organización va dirigido a fortalecer los comportamientos éticos y del buen gobierno en el desarrollo de la actividad misional ya que juega un papel fundamental en el aporte de soluciones a la comunidad en salud que lo rodea (Hospital II Nivel, 2013), de esta manera los autores definen dentro de este marco conceptual, el buen gobierno, el código de ética, la gobernabilidad,

los grupos de interés, las políticas y los principios éticos que cada colaborador debe tener en cuenta para su desempeño dentro de la institución.

En este sentido, el buen gobierno está relacionado con las disposiciones voluntarias de autorregulación de quienes ejercen funciones al interior de la entidad, que a manera de compromiso ético buscan garantizar una gestión eficiente, integra y transparente en la administración pública. En este código se recogen todas las normas de conducta, mecanismos e instrumentos que deben adoptar las instancias de dirección, administración y gestión de la organización. Por otro lado, la gobernabilidad hace referencia al conjunto de condiciones que hacen factible a un gobierno, el ejercicio del poder que formalmente se le ha entregado para el cumplimiento de los objetivos y fines bajo la responsabilidad de su cargo. (Hospital II Nivel, 2013).

Se definen grupos de interés como los grupos de personas o entidades sobre los cuales el ente público tiene influencia. Estos son sinónimos de “Públicos internos y externos” “Clientes internos y externos” o “partes interesadas”.

Las políticas y los principios éticos están encaminados, en primer lugar a ser directrices u orientaciones por las cuales la alta dirección define el marco de actuación para orientar la actividad pública en un campo específico de su gestión y así cumplir los fines institucionales y misionales de la entidad y garantizar las coherencias entre sus prácticas y sus propósitos. (Hospital II Nivel, 2013).

Es así como estas normatividades están enfocadas a la prestación del servicio de la salud, fomentando una gestión de eficacia, eficiencia y calidad para un correcto funcionamiento de las entidades prestadoras de este servicio.

Por otra parte consideramos pertinente revisar las diferentes teorías administrativas que nos puedan orientar sobre el funcionamiento de las áreas de talento humano en las organizaciones, su historia y sus cambios a través del tiempo, es especial desde la perspectiva psicológica, ya que nos permite observar el papel de la psicología dentro de una organización de salud pública en Bogotá.

### **Teorías administrativas y psicológicas enfocadas en el funcionamiento de las organizaciones**

Desde tiempos atrás la psicología, en especial la rama de psicología industrial, ha tenido como objetivo principal buscar un mejoramiento en la productividad de las organizaciones, para esto ha intentado estabilizar planes para que los trabajadores se encuentren plenamente satisfechos y de esta manera cumplan sus labores de manera eficiente, a partir de esto la psicología organizacional empieza a tener un mayor alcance en el área laboral creando modelos de producción que llevaron a estudiar diferentes factores dentro de las organizaciones. (Dávila, 2001)

En nuestro estudio realizamos un contraste entre la visión maquínica y la visión sistémica del funcionamiento de las organizaciones. Por un lado, la visión maquínica busca una mayor productividad disminuyendo tiempos y movimientos. Por otro lado, la visión sistémica tiene en cuenta las relaciones establecidas dentro de las organizaciones permitiendo que se den unas dinámicas que fundamentan el sentido de la entidad. Es así como la visión sistémica nos permite tener una mirada holística del papel de la psicología y las dinámicas que se llevan a cabo en la organización, específicamente en el área de Talento Humano.

Uno de los pioneros de la “*administración científica*” fue Taylor, quien buscó por medio de la ingeniería mecánica una maximización de la productividad del trabajo humano mediante la aplicación de energía sobre materias primas, máquinas, y productos. Lo que quiere decir asegurar una máxima productividad dentro de la empresa con un mínimo de esfuerzo humano, reduciendo costos en tiempos y movimientos y capacitando a los trabajadores para la realización de una sola tarea. Los principios que nombra Taylor para la administración científica son: El desarrollo de una ciencia del trabajo, la selección científica del trabajador, la colaboración cordial de los patronos y los trabajadores y por último la división “casi por igual del trabajo” y la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. (Dávila, 2001)

Sin embargo la administración científica tiene fuertes críticas, ya que ve al trabajador como la pieza de una máquina, la cual es fácilmente reemplazable. Frente a estas críticas se encuentran autores como Nicos Mouzelis, (1973) (citado por Dávila, 2001) quien se basa en la irrelevancia que le dio Taylor a las variables sociales y de interacción humana para generar un modelo científico y de productividad. Por otro lado James March y Herbert Simon (1958), (citados por Dávila, 2001), basan su crítica en las tareas repetitivas, mecánicas y sin actividades en la toma de decisiones, por lo que lleva a operaciones de movimientos restringidas y de esta manera se ve al cuerpo humano como una máquina, restándole importancia a la complejidad neurofisiológica. Por su parte Lenin (1913-1914), expone que el taylorismo está basado en la explotación al trabajador, el cual es tratado como un esclavo asalariado, que como ser humano tiende a un agotamiento físico y mental. (Dávila, 2001)

Estas teorías nos permiten concluir que el taylorismo es visto desde un enfoque maquínico, lo que quiere decir que se ve al trabajador como una máquina y se resta importancia a

las capacidades mentales y físicas. Se asume que el trabajador es perezoso por naturaleza y que esto disminuye la capacidad de producción, esta teoría tampoco tiene en cuenta las relaciones entre trabajadores dentro de la organización y finalmente hace una fuerte distinción entre la clase obrera y asalariada.

Esta visión maquínica racionalista de las organizaciones y del trabajo, plantea que la planeación estratégica así como los resultados, la visión, la misión y filosofía empresarial y el modelo de salud adaptado, respondan a procesos racionales que servirán para que una organización funcione de forma mecánica. Lo anterior supone que las prescripciones que se derivan del direccionamiento estratégico por el carácter racional serán fácilmente aceptadas por los miembros de las organizaciones, subordinando cualquier tipo de actividad dentro de una organización. (Pulido & Carvajal, 201. citando a Morgan, 1995).

Una de las teorías que complementa de alguna manera el taylorismo en las organizaciones, es la teoría de las relaciones humanas, uno de los pioneros principales de esta teoría es Elton Mayo, psicólogo australiano que emigro a Estados Unidos. Esta teoría se desarrolla a partir de la búsqueda para incrementar la productividad de los trabajadores en las organizaciones, para esto Mayo realiza un estudio en Hawthorne en la Western Electric, donde estudia la planta física de la fábrica (luces), y relaciones que se dan entre los trabajadores.

En contraste se construye una perspectiva de la organización en la cual, Schvarstein (1992), plantea una visión de la estructura organizacional que comprende tres dominios, el de los propósitos, el de las relaciones interpersonales y el de las capacidades existentes (Pulido & Carvajal, 2008), En el primero se ubican las pautas y guías tales como el direccionamiento estratégico, el modelo de salud y todas aquellas normatividades que regulan el funcionamiento

de entidades las cuales llevan a la organización a cumplir los objetivos que quieren alcanzar. En el segundo dominio se incluyen las interacciones que ocurren en diferentes escenarios organizacionales en donde se negocian las significaciones del acontecer organizacional y en el tercer dominio se ubican los recursos con los que la organización cuenta. (Schvarstein, 1992)

Tuvimos en cuenta principalmente el segundo dominio, en donde por medio del lenguaje, la organización construye subjetividades permitiendo que se formen unos discursos dentro del sistema y unos determinados repertorios, en los cuales la gente se localiza y desde estas posiciones se realizan negociaciones que determinan estos discursos. De esta manera la psicología se propone como un razonamiento para construir, apropiar y tener una percepción de la subjetividad de los trabajadores, por su parte el orden simbólico influye en la construcción individual de la persona pero a su vez ésta es capaz de transformarlo dentro de la organización. (Schvarstein, 1992)

“En una visión en que la organización es el resultado de las negociaciones cotidianas que realizan los actores sociales del acontecer organizacional, el direccionamiento estratégico, representa mucho más que unos principios que guiaran las acciones” (Pulido & Carvajal, 2008. citando a Thatchery y Gergen, 1996, p. 4). Así mismo, El direccionamiento estratégico por su parte representa una versión utópica construida dentro del discurso administrativo, donde dentro de unas posiciones jerárquicas las personas con mayor poder son quienes establecen el correcto funcionamiento y desempeño de las empresas. (Pulido & Carvajal, 2011 citando a Gillespie, 1993) es así como dentro de la organización se prescriben subjetividades por medio de guías de cómo deben ser las personas que se encuentran dentro de la organización, como deben actuar y relacionarse. (Pulido & Carvajal, 2008)

## **Metodología**

A continuación describiremos la metodología que utilizamos para nuestra investigación y como se aplica al estudio del área de Talento Humano en un Hospital público de Bogotá.

Realizamos un estudio de corte etnográfico, definido por diferentes autores como un método de investigación de campo en el que el investigador trata de entrar en la cultura de un grupo particular para producir desde dentro una exposición de sentidos y actividades (Ballas & Castillo, 2008 citando a Hammersley y Atkinson, 1983). Según O'Sullivan, Hartley, Saunders, Montgomery & Fiske. (1997), la etnografía es un proceso en sí mismo, en tanto implica una manera de pensar y de escribir sobre la cultura. De esta manera, Geertz. (1992), propone que el investigador debe tener en cuenta el contexto en el que se desarrolla aquello que el describe, y ser muy minucioso y detallado a la hora de realizar sus descripciones, éstas son capaces de interpretar los sentidos que se producen en el flujo del discurso social, lo que se denomina como “descripción densa”, la cual se articula con una visión contemporánea de como estudiar las organizaciones. Esta descripción densa es una herramienta clave en este estudio dado que se conecta con la visión del funcionamiento y el rol del área de Talento Humano fundamentada en el marco conceptual.

El trabajo etnográfico nos permitió una lectura sincrónica que implica tener una visión actual o simultánea la cual privilegia el aquí y el ahora y tiene en cuenta los elementos que componen un área específica para poder hacer una lectura de la organización.

Para ello nos basamos en los diarios de campo y las observaciones participantes durante un año en el área de talento humano, donde realizamos un acompañamiento en procesos de selección, capacitación y bienestar los cuales nos sirvieron para recopilar toda la información

pertinente e identificar las tensiones que se manejan dentro del área. Junto con esto, realizamos entrevistas a cinco (5) personas que cuentan con experiencia en el hospital y que guardan o guardaron relación con el área de talento humano. Para esta investigación se utilizó el diseño de una entrevista a profundidad, la cual según Taylor & Bogdan (1987) es un método cualitativo en donde el investigador se encuentra cara a cara con el informante para tener una comprensión de la perspectiva de su vida, experiencias o situaciones, tal como la expresa con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales y tienen mucho en común con la observación participante. Esta entrevista tuvo como temas centrales el funcionamiento interno del área de Talento Humano en el Hospital, la normatividad que regula dicho funcionamiento, sus miembros, el manejo de los procesos de selección, capacitación y bienestar, el manejo de las relaciones interpersonales y los recursos económicos con los que cuenta o debe contar el área.

A continuación presentaremos el cambio significativo de la etnografía anacrónica y la etnografía contemporánea y como éstos estudios tienen un alcance organizacional que nos permite ver la importancia de estudiar la vida y la cultura de una organización para poder comprender lo que ocurre dentro de un área específica.

Si bien la etnografía surgió durante el siglo XVIII como un mecanismo al servicio de la colonización, a través del cual era posible conocer la cultura indígena, crear mejores estrategias de control y reforzar el discurso justificador de la dominación (Ballas & Castillo, 2008 citando a Palerm, 1997 y Clair, 2003). Contemporáneamente, se adoptó la observación participante como regla fundamental para este método de investigación y la convicción de que los textos etnográficos son una fiel reproducción de la realidad (Ballas & Castillo, 2008 citando a Clifford,



1998). Así pues, algunos autores consideran que esta metodología también tiene cabida en el mundo del trabajo, en tanto se interesa por estudiar la cultura organizacional, la cual es un componente complejo que ha tendido a ser analizado desde su función y estructura a partir del estudio de casos organizacionales concretos. (Chica, 2012)

En este sentido, el trabajo etnográfico desde campos organizacionales, implica reconocer que su práctica se constituye por lo inesperado, ya que cuando se está llevando a cabo un trabajo de campo en situaciones donde se tiene poco poder, y de las cuales se tiene poco conocimiento previo, la investigación no puede ser totalmente diseñada antes de entrar al trabajo de campo. (Chica, 2012 citando a Hammersly y Atkinson, 1994). Por tal motivo la etnografía organizacional consiste en una observación y descripción abierta lo que implica trabajar desde la observación e indagación más que desde las tradicionales variables de medición (Chica, 2012)

## **Resultados**

A continuación presentaremos los resultados de esta investigación destacando, por un lado las fortalezas que identificamos en el área de talento humano en el Hospital público de segundo nivel y, por otro, las tensiones que pudimos observar desde la lectura organizacional, la cual se reflejó en las entrevistas y los diarios de campo.

Basadas en la teoría propuesta por Schvarsiten (1992), el análisis de las tensiones lo haremos partiendo de cinco identificadas: La primera tensión está relacionada con la diferencia entre lo público y lo privado, identificada principalmente en lo que tiene que ver con el sistema de salud en Colombia. Para el análisis de esta tensión jugó un papel importante nuestra visión como investigadoras en dicho sistema. La segunda tensión se asocia al funcionamiento prescrito, es decir la normatividad, establecida tanto para el sistema de salud, como para el funcionamiento

de las áreas de talento humano, las cuales se contraponen a lo que ocurre en la práctica cotidiana. Dicha tensión la analizamos a partir de la observación participante en los procesos de selección, capacitación y bienestar.

La tercera tensión tiene que ver con la inmediatez, en contraposición con la rigurosidad de algunos procesos del área de Talento Humano. Esta tensión la analizamos basadas en la urgencia de parte el área para cumplir con las demandas de contratación, bienestar y capacitación, en contraste con lo que establece la norma. La cuarta tensión guarda relación con la gestión estratégica y la operatividad del área, en tanto existe una visión operativa por parte de algunos participantes y una visión estratégica por parte de otros. La quinta y última tensión parte de la visión de la psicología en el mundo de las organizaciones, y allí se contraponen la posición en frente al papel de la psicología como crítica, que busca rescatar una posición frente a la gestión o el papel de la psicología en la organización y la posición frente al papel de la psicología como herramienta, en la cual la psicología es un instrumento para conseguir unas metas y objetivos financieros, sociales y políticos.

### **Fortalezas del área de Talento Humano en el Hospital**

Inicialmente se destacan las fortalezas del sector público y del sector privado en el sistema de salud colombiano, el cual a partir de la ley 100 de 1993 ofrece la posibilidad de ampliar la cobertura a todas aquellas personas que no tenían acceso al servicio de salud, a través de un sistema de solidaridad en donde los que tienen capacidad de pago aportan para dar entrada a lo que no la tienen y por ende permitiendo garantizar la prestaciones asistenciales a una mayor población. Surgen así una serie de instituciones prestadoras de salud en el sector privado, que fortalecen y mejoran la accesibilidad a la calidad del servicio del sistema.

Otro de los puntos positivos que en el trabajo etnográfico se logró establecer está relacionado con el orgullo que muestran las personas que laboran en el área de talento humano, derivado de pertenecer a un área que consideran estratégica dentro de la organización como lo vemos en el comentario de uno de los participantes. “... Me siento muy feliz porque digamos que... es un cargo estratégico que me gusta mucho y es un lugar donde me creen” (Participante1)

Y a la satisfacción que les produce el poder ayudar a otros, satisfacer sus necesidades desde la gestión que realizan en programas de contratación, formación, bienestar y administración de la nómina, entre otros, como lo afirma el Participante 5 “... A mí me gusta muchísimo el área de Talento Humano, personalmente me gusta trabajar atendiendo a los compañeros, poder colaborar, esa es mi forma de ser y por eso me gusta pertenecer al área de Talento Humano”

De igual manera se percibe que el ambiente favorable está asociado a la autonomía que promueve el jefe del grupo y que caracteriza en general al área:

En el área de talento humano tengo la opción donde estoy ahoritica ... de poder opinar, tengo como esa libertad de parte de mi jefe de poder tomar algunas decisiones ... autonomía se llamaría eso en la parte laboral. (Participante4)

También identificamos como fortaleza la recursividad de las personas para suplir las necesidades propias del área y cumplir los objetivos, la cual surge como consecuencia de la limitación de recursos.

Los participantes comentan su inconformidad con los recursos económicos pero algunos de ellos resaltan que aun sin recursos encuentran la manera de responder frente a las demandas del Hospital, por el contrario otros participantes afirman que por la limitación del recurso

financiero, se hacen las actividades requeridas pero no como deberían ser o como esperarían los trabajadores del Hospital. "... A ver, una parte limitante siempre va a ser el recurso financiero, ¿listo?...?" (Participante2). Otro de los entrevistados nos comentó:

Por ejemplo se celebra el día de la enfermera, se celebra el día de... el del médico, se celebra el día de la secretaria, entonces hay que... es como la entidad realmente no da estos recursos para poder hacer estas actividades, toca estar buscando quienes nos apoya, mmm, entidades..., quien nos apoye para celebrar estas fechas especiales de la gente del hospital... La parte económica es una base muy importante para poder organizar y lograr los eventos, pero a veces sí... falta más compromiso de parte de los, de las cabezas administrativas para poder realizar, porque de pronto como que dejan solo al área de bienestar, a que busque los recursos y a que se defienda como pueda con los eventos que tiene que hacer. (Participante4).

Así mismo el participante 5:

El dinero que hay, no sé cuál es, pero hasta donde tengo entendido es muy poquito... para todas las actividades que hay que hacer, entonces pues se deja de un lado unas cosas, o se hacen cosas muy sencillas por la falta de recursos. (Participante5).

Por otro lado pudimos documentar desde nuestra participación dentro de la entidad el siguiente fragmento de diario de campo:

... En este semestre hemos tenido muchas actividades que requieren recursos económicos y creemos que estos recursos no alcanzan a cubrir las necesidades que el área de talento humano tiene, aun así vemos que de parte de la dirección de talento humano se hace todo

lo posible para tratar de cubrir estas demandas y no dejar de lado ningún proceso. (Diario de campo , 2014).

Igualmente, pudimos observar que aunque no se cuenta con estos recursos el área de talento humano logra realizar actividades de bienestar y capacitación para que todos los trabajadores sin importar el tipo de vinculación se sientan beneficiados y respaldados de alguna manera por la entidad, como lo manifiesta el Participante 2 “... Son actividades que pues es lo mínimo que le podemos dar al personal, hay que pensar siempre en incluir en estas actividades al personal de contrato...”

Ahora bien, a pesar de que nuestro estudio no está enfocado en una lectura diacrónica de la organización, las entrevistas, los diarios de campo y la observación participante que realizamos dieron cuenta de varios cambios positivos y significativos que ha tenido el área de talento humano durante los últimos años. Estos cambios se ven reflejados específicamente en los tres procesos: selección, capacitación y bienestar; así como lo asegura uno de los entrevistados: “... En cuanto a los procesos de selección esto se viene aplicando más o menos desde febrero del 2013, esto es nuevo, antes no existía ese proceso de selección...” (Participante2)

En cuanto al ambiente laboral del área, el trabajo en equipo y la forma de trabajo de cada uno de los integrantes está directamente relacionado con la productividad, así como lo indica uno de los participantes:

Nuestro trabajo al principio era netamente monótono, veníamos a trabajar sin ningún sentido de colaboración, de que es lo que necesita la otra persona, simplemente era cumplir con una cantidad de trabajo, había retrocesos... establecimos unas reuniones de trabajo casi de forma mensual, entonces en esas reuniones se establece para que conozcan

la misión, la visión, la plataforma estratégica de la entidad, el mapa de riesgos que tiene el área, cosas como esas que necesitan conocerlos todos, se habla sobre las problemáticas que tiene cada uno de los trabajadores, cada uno aporta... Para todos estos procesos, ya somos no compañeros de trabajo, considero que ya somos amigos que es una parte fundamental en la producción... (Participante2)

También encontramos que prevalece el trabajo en equipo, en un ambiente de permanente colaboración y acogida a quienes llegan al área como lo dijo uno de los participantes: “Debido a un buen grupo que tenemos en este momento, porque no es solamente mi trabajo sino el trabajo de un equipo... hemos cambiado el grupo, hemos fortalecido los lazos de amistad y de nivel de producción” (Participante2)

De otro lado, en nuestra lectura sincrónica pudimos evidenciar la viabilización de las tensiones a partir de otros procesos que se están desarrollando, como el proceso de acreditación y la planeación que se implementó para el presente año, que incluyó capacitación e inducción, bienestar y un programa de humanización de los servicios de salud. Particularmente, el proceso de capacitación se fortaleció por la relación con un aliado estratégico como lo es el SENA, así lo afirma uno de los entrevistados:

Capacitación es uno de los procesos que más se ha fortalecido este año en el hospital... responde a un proceso de planeación, de organización, de mirar que es lo que se necesitaba... que fue lo que se dialogó en la comisión de personal, porque digamos que se hizo un modelo de plan de capacitación, luego se llevó a discusión a la comisión de personal y finalmente se llevó su ejecución, el cual ha tenido también un grado de

satisfacción de cada una de las capacitaciones por encima de 4 entonces digamos que es un proceso que le ha ido muy bien dentro del hospital (Participante1).

En cuanto al proceso de inducción, se elaboró un plan necesario y obligatorio para todo el personal, tanto de planta como de contrato, que busca capacitar a las personas en un conocimiento amplio y “completo” de las áreas que componen el Hospital, para que conozcan en dónde trabajan, bajo qué condiciones y cómo deben realizar sus labores cotidianas dentro de éste; en últimas lograr una mayor apropiación de la organización por parte de los trabajadores, como lo quisimos mostrar en uno de nuestros diarios de campo:

Hoy iniciamos el proceso de inducción que este semestre se implementó para que las personas estén informadas y capacitadas de todas las áreas que componen el Hospital y conozcan la organización en todos los ámbitos... siento que es importante que las personas sepan en dónde están, qué están haciendo y para qué, porque no es solo venir a trabajar, cumplir con un horario y recibir un salario, sino ser responsable, conocer el sitio de trabajo, las diferentes áreas y algunos mecanismos de control... (Diario de campo , 2014)

En relación con el bienestar y la humanización de los servicios de salud, se realizan actividades que integran a todas las áreas del Hospital enfocadas, gracias a la percepción positiva de los usuarios, en un reconocimiento para el personal, así como un reconocimiento de éstos hacía la organización, tal como se evidencia en el diario de campo:

En Humanización del servicio hoy hicimos una actividad que consistía en pasar por las diferentes áreas del Hospital socializando los mensajes de gratitud que muchos usuarios habían dejado en Talento Humano, en los que expresaban cualidades del Hospital y su

conformidad con el servicio que habían recibido de parte del hospital, nuestra tarea fue escoger los mensajes más significativos pegarlos en una diapositiva, imprimirlos, repartirlos y socializarlos para dar cuenta de que no solo se reciben quejas y reclamos sino también mensajes de agradecimiento y de fortalezas... (Diario de campo , 2014)

En bienestar se pretende fomentar los valores institucionales, la misión y la visión de la entidad para que los trabajadores sepan en donde están trabajando, para qué y cómo lo están haciendo y al mismo tiempo incluir a todo el personal de contrato en las actividades planeadas por el área, así como lo consigna una de las personas entrevistadas:

Una parte limitante siempre va a ser el recurso financiero, listo?, los pocos recursos financieros para el personal de planta y no para el personal de contrato, eso establece una diferencia y una inequidad laboral muy fuerte, que repercute en el clima laboral, en la cultura organizacional, en problemas interpersonales e intralaborales, eso es muy fuerte al interior, si bien es cierto nosotros tratamos de no crear ese tipo de divisiones, la norma es muy fuerte, si? Entonces, tenemos una de las empresas que nos apoya muy fuerte ... y tiene muy buenas actividades para el personal de planta especialmente los que son vinculados mediante carrera administrativa, libre nombramiento y remoción y trabajadores oficiales, porque tengo personal de planta que es provisional, a ellos no los cubre las actividades ni a personal de contrato ... por eso tenemos que hacer capacitaciones ... que nos permitan vincular a todo el personal sin importar el tipo de vinculación, si?, entonces siempre se queda gente por fuera de todo lo que planeamos, porque todo es con recursos, o nos regalan, o invertimos recursos, pero si invertimos



recursos solamente es para el personal que está vinculado por carrera o libre nombramiento y remoción o trabajadores oficiales... (Participante2)

En conclusión, se destacan como fortalezas identificadas el trabajo en equipo y las relaciones cordiales, la recursividad, el fortalecimiento de los procesos de selección y de capacitación, y en bienestar la tendencia a ser incluyentes con todos los trabajadores independientemente de su forma de vinculación.

### **Tensiones que obstaculizan el funcionamiento del área de Talento Humano en el Hospital.**

En seguida profundizaremos en algunas de las tensiones, que desde nuestra percepción y experiencia, obstaculizan el funcionamiento del área y nos permiten realizar una crítica bajo la concepción holística del área de talento humano y por ende de la organización.

#### **Tensión público-privado**

La primera tensión que guiará el análisis de nuestra investigación es el funcionamiento de entidades privadas y públicas que prestan los servicios en el sector de la salud. Por una parte desde la normatividad se prescribe que la empresa social del estado tiene como objetivo primordial la prestación del servicio de salud. Este servicio debe ser prestado de manera eficaz y eficiente, cumpliendo con las normatividades establecidas para su funcionamiento.

Aunque el hospital es una empresa social del estado, éste debe garantizar ganancias sociales y financieras que puedan darle sostenibilidad como una empresa que retroalimenta todo el sistema de salud pública para respaldar sus recursos económicos. (Decreto 1879 De 1994). Sin embargo, recordemos que con la reforma en salud surgen entidades prestadoras en el sector privado, las cuales cuentan con mayor respaldo y mayores recursos y ofrecen estos mismos

servicios de salud, obviamente con mayor eficacia y eficiencia, lo que las hace mucho más sostenibles.

A partir de la normatividad que regula el funcionamiento y la prestación de servicios en los hospitales de II nivel, se podría inferir que tanto las entidades públicas como privadas tendrían que ofrecer los mismos beneficios, sin generar un cobro adicional por parte de los ciudadanos; sin embargo, en el sistema social en el que nos encontramos tanto el área privada como el área pública en la prestación de servicios de salud muestran una falla en la atención a los usuarios de éste servicio, como fue consignado en uno de los diarios de campo:

... A pesar de que no conocemos el funcionamiento interno del área de Talento Humano en entidades de salud privada, como ciudadanas si conocemos la prestación de los servicios de salud en Bogotá, es aquí donde podemos evidenciar que tanto el sistema de salud privado como el público tiene grandes dificultades... el sistema de salud privado brinda ciertos beneficios, mientras que el sistema de salud público como lo hemos evidenciado desde nuestra experiencia tiende a ser ineficiente debido a las condiciones en las que muchos hospitales se encuentran, como lo son las condiciones socioeconómicas y las condiciones laborales. (Diario de campo , 2014)

### **Tensión funcionamiento prescrito- práctica cotidiana**

Otra tensión que identificamos en el desarrollo de la investigación se relaciona con el funcionamiento prescrito desde la normatividad y el funcionamiento cotidiano de las organizaciones, el cual tuvimos en cuenta desde la lectura que pudimos realizar como observadoras participantes.

Una de las normas que nos parece importante discutir es la Ley 1164 del 2007, la cual hace alusión a los valores que debe tener el talento humano en las organizaciones de salud y que se contraponen con la realidad en el sector de salud pública. En este sentido, aunque el área de talento humano propende por el desarrollo ético de los trabajadores, éste no parece desarrollarse a través de ese canal dado que el trabajador no puede construir su identidad, ni fortalecer sus valores por medio de los valores institucionales, si la entidad no ofrece una estabilidad laboral dentro de la organización. Por tal motivo consideramos que la modalidad de contratación del Hospital no facilita el desarrollo ético de los trabajadores, pues ésta genera incertidumbre, inseguridad e inestabilidad.

Desde el proceso de selección encontramos que, otra tensión que subyace entre lo prescrito y lo cotidiano es la forma de vinculación laboral para los trabajadores de la entidad. En el Hospital se maneja una orden de prestación de servicios que conlleva a que el trabajador asuma económicamente la vinculación al Sistema de Seguridad Social. Este tipo de contratación, como lo afirma el participante 2, recae sobre el trabajador y no en la organización:

... Nosotros comenzamos con el proceso de contratación para lo que se llama orden de prestación de servicios... nosotros le damos entrada a la persona mediante el proceso de selección, se generan unas disponibilidades que lo hace el área de contratación, se genera una reserva presupuestal, se genera una minuta siempre y cuando nosotros como área de talento humano ya le hayamos suministrado todos los documentos necesarios para elaborar la minuta... ya ellos son los encargados de hacer todo lo que les comento...

(Participante2)

De igual manera esta modalidad impide que los trabajadores tengan ciertos beneficios, no sólo económicos sino de formación laboral, como por ejemplo los programas de capacitación y bienestar de los cuales son excluidos por la norma, ya que esta vinculación los reconoce como una “empresa” que presta sus servicios a otra empresa, lo que quiere decir que se trata al trabajador como una entidad más no como un trabajador que tenga derechos en la organización a la que le presta sus servicios, como se manifiesta en una de las entrevistas:

Otra cosa que es lamentable en nuestra entidad, pues no sólo en nuestra entidad sino en todo el distrito, es la discriminación entre el personal de contrato y el personal de planta, entonces casi todas las cosas que llegan, como lo del servicio civil, actividades de la alcaldía, todas están centradas hacia el área de... del personal de planta, entonces considero que no se ha logrado a la fecha quitar esa discriminación entre planta y contrato...

(Participante4)

Aun así, vemos como desde el área de talento humano del Hospital se intenta, aunque no siempre, romper con estas barreras y se posibilita mediante la búsqueda de recursos externos a la entidad favorecer a todo el personal. De esta forma, es claro que existe una diferenciación entre el personal de planta y el de contrato, pero que ella no debería afectar las labores que se planean desde el área y así lo afirma uno de los participantes:

... Hay que pensar siempre en incluir en todas las actividades al personal de contrato... y que sin importar su forma de vinculación participen en los programas de bienestar y capacitación... porque la norma es clara y no nos permite incluirlos, pero de alguna forma nosotros hayamos siempre la... “manerita” (Participante2)

Así, vemos como se intenta hacer una modificación de la norma externa para generar el beneficio en los contratistas, pero no dejan de existir las claras diferencias entre el tipo de vinculación, lo cual hace que exista de una u otra forma una discriminación laboral. En términos de esta tensión podemos decir que el hospital busca una manera de viabilizarla, intentando incluir a todos los trabajadores en las actividades propuestas.

Ahora bien, como lo revisamos previamente en el funcionamiento prescrito de las organizaciones estatales, los procesos de selección están establecidos en el acuerdo 00004 del año 2005 para todos aquellos aspirantes que deseen ingresar al servicio público, de esta manera todos los candidatos que quieran aplicar a un cargo determinado deben pasar por un proceso de selección y deben concursar con otros candidatos.

Es allí donde identificamos una tensión entre lo que se encuentra previsto en la norma y lo que acontece en la práctica cotidiana de una entidad pública que ofrece servicios de salud. Esto se evidencia claramente en lo que nos manifestó una de las personas entrevistadas:

... Los problemas éticos y profesionales, incluso administrativos, cuáles son: el incumplimiento de las políticas del proceso de selección, en un ámbito en el que se dice que todos tienen derecho a la igualdad, a la equidad y a la libertad, pues no tiene porque entrar una persona, primero sin hacer el proceso de selección, no tiene porque ingresar una persona si tiene menor puntaje que otras personas... (Participante3)

Así pues, también pudimos encontrar varias situaciones en cuanto al proceso ya mencionado, que nos permitieron observar cómo en distintas ocasiones no se cumple la norma, aunque desde el área de Talento Humano se intente hacer algo al respecto, como lo hacemos

evidente en nuestro diario de campo: "... Se pidió el favor de redactar una carta explicando que 3 personas ingresaban sin pasar por el proceso de selección..." (Diario de campo , 2014)

Otra tensión dentro del marco de lo prescrito y lo real, asociada a la modalidad de contratación a través de una "orden de prestación de servicios", es el tiempo que transcurre entre dicha contratación y la firma de la orden (en promedio un mes), lo que de inmediato le quita rigurosidad al proceso de selección, tal como lo señala uno de los entrevistados:

... Una vez pases las pruebas tienes una contratación directa de dos meses, que son dos meses de prueba, es decir si en esos dos meses tu no hiciste bien tu trabajo, tuviste problemas legales o lo que sea con otro trabajador, con otra persona pues puedes después de dos meses ser despedido, creo que sin llegar a un acuerdo mayor o a un acuerdo más específico, a un contrato más específico, si le van bien esos dos meses ya firmas otra vez el contr... ay no perdón, tu no firmas el contrato en el Hospital hasta después de dos meses, es decir que al mes si tú tienes algún problema legal con el Hospital no tienes como decir que eres una persona que trabaja en el Hospital y que fue contratado por el Hospital y eso es un problema legal porque eso no debería pasar. (Participante3, 2014)

Se destaca que esta situación genera de entrada en las personas una sensación de incertidumbre laboral.

Con respecto al tipo de contrato, identificamos que siempre se intenta excusar la demora de la firma de éste, con el ingreso masivo de personal y la imposibilidad del área de jurídica de asumir rápidamente el proceso de contratación. No obstante, el contrato siempre tiene la fecha en la que ingresó la persona y el pago es oportuno aunque no se haya firmado.

Lo anterior es importante mencionarlo debido a que, a pesar que la norma es clara frente a la inmediata firma del contrato cuando un trabajador ingresa a una organización, así sea bajo la modalidad de orden de prestación de servicios, la entidad en el afán de cubrir las vacantes de manera rápida, es flexible en los términos de la contratación con el consecuente riesgo que ello implica tanto para el trabajador como para la organización, al no contar con seguridad social y con la claridad de un contrato que proteja a las dos partes.

### **Tensión rigurosidad-inmediatez**

Además de las tensiones nombradas anteriormente, encontramos la tensión de rigurosidad en contraposición con la inmediatez, lo que quiere decir que la organización propone determinadas normas para desarrollar los objetivos de la institución y esto se contrasta con la inmediata gestión del Hospital para cubrir distintas demandas. Esta tensión está ligada a lo prescrito en oposición al acontecer de la práctica cotidiana, debido a que la rigurosidad, por un lado, está relacionada con la norma y la inmediatez, por otro, está conectada con lo que ocurre cotidianamente. Esta tensión la evidenciamos específicamente en el desarrollo de los procesos de capacitación y selección. En una de las entrevistas el participante manifestó que el proceso de capacitación presenta dificultades en la oportuna comunicación para los trabajadores: “... El proceso... lo que pasa es que a veces no se socializa bien la información, entonces, pues a veces que uno no se entera que hay capacitaciones, porque avisan muy tarde” (Participante5, 2014)

En el caso del proceso de selección se encontró que, a pesar de encontrarse establecido, en algunas ocasiones se omiten pasos por la inmediatez del cubrimiento de las vacantes, en detrimento de la contratación de mejores candidatos, escogiéndose quizá a la persona recomendada y en ocasiones a personas que no cumplen en su totalidad con el perfil para el

cargo. No siempre se cumple con rigurosidad el proceso de selección en la entidad y a veces suele haber inequidad para algunos candidatos, tal como lo afirma el participante 5:

... En algunos pasos las personas recomendadas pues solamente traen la documentación para la elaboración del contrato, en otros casos son recomendadas y cumplen con los procesos pero a veces se salta el proceso de las entrevistas y examen y solamente se les pide la documentación para la elaboración del contrato... y todo el mundo debería pasar por el proceso igual, independiente sea recomendado o no...

El proceso también carece de transparencia y objetividad, como lo afirma otro participante "... Tratar de hacerlo transparente es lo más difícil en un proceso de selección..." (Participante2)

A pesar de esta tensión, nos parece importante tener en cuenta que, como lo afirma una de las personas entrevistadas, el proceso de selección en la entidad es algo que se implementó hace poco tiempo y que se ha intentado realizar lo más completo, objetivo y transparente posible

... Si uno recomienda a una persona, que entre en el proceso, pero no significa que deba ganar... entonces hemos tratado de que la persona que cite a esos procesos y que escoge las hojas de vida para los perfiles sea totalmente objetiva... garantizamos de que primero cumplan el perfil, segundo cumplan los mínimos establecidos para ocupar el cargo, y tercero se hace un proceso... unas pruebas psicotecnicas que garantizan que de pronto la persona es la más idónea, o la más apta para desempeñar el cargo, entonces por ese lado ha disminuido la situación, aquí viene uno que otro recomendado, no significa que sea prohibido, lo que significa es que debe entrar a concursar como todos los demás sin privilegios. (Participante2)



Junto con lo anterior, pudimos observar que dentro del proceso de selección y contratación, por la urgencia o presión de áreas que requieren el personal de forma inmediata, la entidad en algunas ocasiones permite que se realicen contrataciones aun sin que la persona haya pagado su seguridad social (salud y pensión) y sin realizar la afiliación al sistema de riesgos laborales, la cual es su responsabilidad como contratante. Esta es una falla significativa en tanto la persona no se encuentra protegida por la ARL, con el consecuente que si presentase algún accidente laboral implicaría la desprotección para el trabajador y un proceso legal y económico para la organización.

Por su parte, el proceso de inducción está inmerso en esa tensión entre la inmediatez y la rigurosidad, ya que es relativamente nuevo dentro de la organización y la implementación ha sido difícil, tanto por problemas técnicos como de contenido, y hemos presenciado que lo importante en este momento de cierre de año es mostrar que el proceso se hizo, independientemente de la forma en que está funcionando. Esto lo documentamos en uno de los diarios de campo:

... Siento que el proceso de inducción ha sido una carga muy fuerte para nosotras..., ya que no es un proceso que sienta que esté bien implementado; nos ha tocado rehacer muchos de los videos que ya estaban hechos anteriormente, y sin embargo muchas de las personas dentro de la inducción se quejan porque tiende a ser tedioso y de poco aprendizaje, ... destaco que de alguna manera estos videos se hacen para que los trabajadores no busquen a cada referente para programar su inducción, buscando ahorrar tiempos y movimientos para ellos, pero considero que quizá a futuro este proceso debería

cambiar su metodología para realizar una inducción de calidad a los trabajadores. (Diario de campo , 2014)

### **Tensión estrategia-operación**

Otra de las tensiones encontradas en nuestro estudio es la de la estrategia en contraposición con la operación que se maneja en el hospital. En primer lugar, se encontró que el área de talento humano es un área plenamente operativa, donde se cumple con todas las demandas dadas por la gerencia y las diferentes instancias del hospital, pero no tiene la posibilidad de ser un área estratégica y propositiva para la organización.

... La parte de estrategia ha sido casi anulada por la parte operativa, para uno hacer un trabajo estratégico necesita una robustez en su equipo de trabajo y no lo tenemos en este momento, apenas si damos con lo que se requiere al día a día. (Participante2, 2014)

En segundo lugar, pudimos observar que la comunicación entre la Gerencia y Talento humano es poca y no es la más adecuada para la fluidez de información y la articulación que se requiere, lo que imposibilita en ocasiones que se puedan cumplir con rigor y firmeza los procesos de selección, capacitación y bienestar, tal como lo señala el participante 2: "... La relación entre el área de Talento Humano y la gerencia es muy poca, son casos puntuales..." (Participante2, 2014)

También se corrobora a través del diario de campo:

Nos hemos dado cuenta que a veces la última palabra la tiene gerencia y no hay una buena comunicación con Talento Humano que permita una conexión para que haya un funcionamiento adecuado de los diferentes procesos que se llevan a cabo en el área... (Diario de campo , 2014).

No existe así una comunicación adecuada y efectiva entre las dos áreas para que se puedan llevar a cabo distintas actividades que se tienen planeadas para el bienestar de los trabajadores:

... Lo más común es que la última palabra la tenga gerencia... Pues si es que pasa lo mismo en, “otras organizaciones”, hay una mano del poder... en mi criterio las relaciones de poder fluyen, son viscosas, están en todos y en ningún lado, y claramente hay una fuente de poder en la gerencia y en la subgerencia... que generan grandes adversidades en los trabajadores, que no permiten la evolución de estos trabajadores y que no ofrecen las oportunidades para que se realice un buen trabajo en el Hospital... (Participante3, 2014)

Con esa ruptura entre la gerencia y Talento humano, es difícil un posicionamiento de ésta última como área estratégica dentro de la organización, en tanto sus acciones no alcanzan a responder al objetivo de la organización y a la vez no cuentan con el respaldo necesario de la alta dirección para cumplir con los propios.

### **Tensión de la psicología vista como herramienta- crítica**

Por último, una de las tensiones que se evidenciaron principalmente a partir de las entrevistas fue la de la psicología como crítica y como herramienta. Como crítica podemos dar cuenta que la psicología en el Hospital se asimila como un instrumento que le da mayor credibilidad a los procesos que se manejan desde el área de talento humano; sin embargo, por la expectativa de los interesados termina involucrándose en asuntos que no le atañen de manera directa y así pierde la objetividad, como se observa en una de las entrevistas: “... En mi opinión, el que les dice como ser líder es uno, entonces si ellos realmente son los líderes, porque

nosotros “manuales psicólogos” les decimos que hacer, pues van a ser unas personas muy exitosas” (Participante3)

En contraste, la psicología también se visualiza como una herramienta, lo cual el participante #1 desde su experiencia nos comenta: “... Es un proceso de coger a todos los colaboradores del hospital que llevan diez años y que les digamos por primera vez como deben saludar un paciente, dándoles un protocolo de atención al usuario” (Participante1)

En este sentido observamos que mientras uno de los participantes nos señala su opinión y crítica frente a la misión de la psicología en la organización, el otro participante nos deja ver que es a partir de la experiencia que se desarrolla su visión frente a uno de los procesos en el área de Talento Humano.

Para terminar, es importante mencionar que el área de talento humano se convierte en un recurso no sólo para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, sino que es factor fundamental para impactar la productividad y por ende favorecer el resultado financiero y social de la organización, lo cual es coherente con el papel que se le ha delegado de cumplir con las demandas de una sociedad modernizada. En el Hospital esta premisa se cumple y la podemos comprobar a través de la afirmación de uno de los participantes:

Así, una de las personas entrevistadas nos comenta su opinión y experiencia:

“... El área de talento humano pues viene de unas prácticas sociales... en las que lo que se pensaba era , yo necesito tener dinero, necesito generar producción, necesito mejores trabajadores y para eso hubo un montón de estudios que comenzaron a hacer, la psicología y a construir a la psicología como es hoy y para lo que sirve hoy, si ustedes se fijan ahorita como está el mundo laboral, ustedes necesitan trabajadores competentes que

sean al mismo tiempo buenas personas, que sean éticos que sean amorosos que sean solidarios y para eso nos inventamos unas “bobadas” que son las competencias, “desarrolle las competencias en los trabajadores”, ok; ... las implicaciones pues son bastantes empezando porque primero no estamos construyendo sujetos autónomos estamos haciendo sujetos heterónomos, es decir construyendo trabajadores con instancias exteriores que somos nosotros y de los que nos responsabilizamos nosotros para un trabajador...” (Participante3).

### **Conclusiones**

Luego de la experiencia de estar inmersas en calidad de practicantes en un hospital de II nivel de Bogotá, de haber realizado un análisis de los diarios de campo y de las entrevistas aplicadas a cinco trabajadores, logramos identificar las tensiones propias del funcionamiento del área de talento humano y llegamos a las siguientes conclusiones:

Las normas, en especial las que nos atañen y que regulan el sistema de salud y la gestión de las áreas de talento humano, son creadas bajo el desconocimiento de la realidad sobre la cual se aplican, generándose un fenómeno contrapuesto a lo esperado, pues la realidad termina tratando para su funcionamiento de ajustarse a la norma o pasando por encima de ella, con el agravante que ello implica legalmente.

Como es de conocimiento público se destaca una brecha en la prestación del servicio según estratos socio-económicos y allí se evidencia la politización del sistema de salud que conlleva unos intereses personales que se ponen por encima de los intereses generales, en especial esto se da por la malversación de recursos económicos, afectándose así la transparencia y calidad del sistema. En este mismo sentido, podemos decir que tanto el sector público como el

privado deben ofrecer los mismos beneficios relacionados con la calidad del servicio y la facilidad económica a la hora de adquirir el derecho a la salud, a un trato digno, respetuoso y eficaz, pero esto solo se hace posible en la medida en que el estado y el gobierno proporcionen tanto los recursos como los espacios y las oportunidades para generar bienestar y compromiso a las entidades prestadores del servicio de salud colombiano.

De otro lado, desde la misma concepción de la estructura y financiación del sistema, los hospitales quedaron limitados en recursos económicos y bajo esas condiciones difícilmente pueden prestar servicios de calidad y con el nivel que se espera, pues no hay forma de invertir en el recurso humano de la organización para que haya una verdadera humanización del servicio.

En relación con la visión del área de talento humano desde los estudios presentados en el marco conceptual de esta investigación, concluimos que hay una coincidencia especialmente con estas áreas en el campo de la salud, por cuanto se encontró que en dichas entidades hay una alta influencia de los intereses políticos, sociales, económicos y culturales, lo cual se explica por el alto componente de norma, al estar asociado a la atención de lo que se considera un derecho fundamental. En el mismo sentido se concluye que no hay una alineación entre el área y la organización, por ello no es vista como un área estratégica sino más bien operativa.

En cuanto a las tensiones podemos concluir que éstas se hallan inter relacionadas, en tanto forman parte de un sistema y se afectan las unas a las otras. Es el caso, por ejemplo, de la tensión entre la inmediatez y la rigurosidad y lo prescrito y lo cotidiano, en donde la inmediatez, que es lo cotidiano del hospital por su dinámica, afecta lo prescrito porque no lo puede cumplir y también afecta la rigurosidad con que se deben llevar a cabo los procesos, en especial los relacionados con el talento humano. Esta interconexión entre las tensiones hace que

sean difíciles de resolver, especialmente cuando hay un factor que surge desde la estructura propia del Estado y de organismos externos.

En lo que tiene que ver con el papel de la psicología en el área de talento humano en el Hospital, es importante concluir que ésta se convierte en un facilitador de las tensiones que allí se generan. Muestra de ello es, por ejemplo, en la tensión entre lo estratégico y lo operativo, en donde la psicología en lugar de ser tratada y percibida como un elemento estratégico para el desarrollo del talento humano, se entiende como un elemento operativo que responde fácilmente a la inmediatez, se salta las normas y termina secundando el sistema y las relaciones de poder preponderantes, entrando así a convertirse en una herramienta más que en un factor cuestionador que aporte al crecimiento y desarrollo de las personas y de la organización, para que cumpla con sus objetivos. Sin embargo, se destaca que el área de talento humano del Hospital genera una movilización de las tensiones al promover el trabajo en equipo, el desarrollo de la autonomía, la inclusión de todos los trabajadores, logrando ser percibida por algunos como un área estratégica.

De otra parte, la modalidad de contratación imperante en el sistema de salud bajo una orden de prestación de servicios, no facilita para los trabajadores el desarrollo de un sentido de pertenencia a la organización, con la consecuente falta de compromiso y baja productividad, sin contar con la alta rotación del personal que incrementa la labor operativa del área.

En otro orden de ideas, es importante concluir sobre las tensiones encontradas. En la tensión de rigurosidad en contraste con la inmediatez concluimos que algunos de los procesos se realizan de manera rápida y sesgada para cumplir con las demandas del hospital, éstos empiezan a afectar el funcionamiento de otras áreas que también tienen que cumplir con unas metas

propuestas, es decir que aunque se solucionan problemáticas que requieren de una atención inmediata, se dejan de lado algunas otras importantes que requieren una atención a un mayor plazo para el cumplimiento de metas de la organización y que podrían ser más estratégicas. Igualmente y asociado a esta tensión, inferimos que la organización corre un riesgo muy grande al querer cumplir todas las demandas de forma inmediata, por esta razón es un deber tener presente no solo la atención al usuario sino también tener un interés en el trabajador para no incurrir en procesos legales y económicos que pueden afectar el buen nombre de la entidad y el buen servicio de salud para los usuarios y sus familias.

En cuanto a la tensión de operatividad en contraposición con la estrategia, es importante decir que dentro de la forma de organización del hospital no se fomenta la independencia de las áreas y no se reconocen los conocimientos y las funciones que desarrollan para el correcto funcionamiento del hospital. Para ello es fundamental fortalecer la confianza y corresponsabilidad entre los trabajadores.

Así mismo, en la tensión entre la estrategia y la operación se reconoce al área como estratégica por parte de los trabajadores, a pesar de esto no es percibida por otras áreas ni por la dirección de esta manera. Para lograr una posición más estratégica es fundamental trabajar en ganar autonomía, es decir que el área no debe permitir que exista ninguna influencia para la toma de decisiones en los procesos que lleva a cabo.

Finalmente, en la tensión de la psicología como herramienta y como crítica se concluye que a ésta no se le reconoce todo el valor agregado que podría tener dentro de la organización, sino se limita al manejo de relaciones interpersonales y laborales. En otras palabras, la psicología en el Hospital juega un papel secundario cuando podría ser la protagonista.



## Bibliografía

- Álvarez, M. H. (2000). El Derecho a la Salud en Colombia: Obstáculos Estructurales para su Realización. *Revista de Salud Pública*, 2 (2), 122-143. Recuperado el 3 de Septiembre de 2014, de [www.revistas.unal.edu.co](http://www.revistas.unal.edu.co)
- Artaza, O., Montt, J., & Vásquez, C. (1997). Estructura y recursos humanos en un hospital público chileno: una experiencia de cambio. *Rev Panam Salud Pública*, 2(5), 342-351. Recuperado el 19 de octubre de 2014
- Ballas, C., & Castillo, H. (2008). *Etnografía campos de aplicación en educacion y etapas en el proceso de investigación*. Bogotá, D. C.: Pontificia Universidad Javeriana.
- Brito, E. (2000). Impacto de las reformas del sector de la salud sobre los recursos humanos y la gestión laboral. *Rev Panam J Public Health*, 8(1-2), 43-54. Recuperado el 25 de octubre de 2014, de <http://www.scielosp.org/pdf/rpsp/v8n1-2/3018.pdf>
- Calderón, G., Montes, A., & Tobón, M. (Diciembre de 2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 40(136), 9-25. Recuperado el 17 de octubre de 2014, de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/861/767>
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (julio-diciembre de 2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema

integral. (13-36, Ed.) *Cuad Adm*, 23(41). Recuperado el 17 de octubre de 2014, de

<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>

Chica, S. (2012). La etnografía organizacional como abordaje metodológico para el estudio de la cultura de las organizaciones públicas. *XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, (págs. 1-32). Cartagena, Colombia.

Recuperado el 30 de octubre de 2014, de

<http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cladxvii/chicavel.pdf>

Comisión Nacional del Servicio Civil. (2005). *Acuerdo 00004. Por el cual se adoptan los lineamientos generales para desarrollar los procesos de selección o concursos de méritos que convoque La Comisión Nacional del Servicio Civil ,de conformidad con la Ley 909 de 2004*. Bogotá, D. C.: Comisión Nacional Diario Oficial 46135 de diciembre 28 de 2005. Recuperado el 16 de octubre de 2014, de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18759>

Congreso de Colombia. (30 de Abril de 1998). Decreto 806. *por el cual se reglamenta la afiliación al Régimen de Seguridad Social en Salud y la prestación de los beneficios del servicio público esencial de Seguridad Social en Salud y como servicio de interés general, en todo el territorio nacional*. Bogotá D.C, Colombia:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=19411>.

Congreso de Colombia. (23 de septiembre de 2004). *Ley 909 Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, D. C., Alcaldía Mayor de Bogotá. Diario Oficial 45.680.

Recuperado el 16 de octubre de 2014, de Alcaldía de Bogotá. Diario Oficial 45.680:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>

Congreso de la República de Colombia. (2007). *Ley 1164*. Bogotá, D. C.: Congreso de la

República. Diario Oficial No. 46.819. Recuperado el 22 de octubre de 2014, de

[http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley\\_1167\\_2007.htm](http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_1167_2007.htm)

Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y administración: enfoque crítico* (2ed. ed.).

Bogotá: McGraw Hill.

García, C., Rodríguez, S., & Suárez, K. (Sept-Dic de 2011). Construcción de la cultura de

calidad en un hospital público a partir de la gestión humana: tensiones y paradojas. *Univ.*

*Psychol.*, 10(3), 841-853. Recuperado el 20 de octubre de 2014, de

<http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBs>

[QFjAA&url=http%3A%2F%2Frevistas.javeriana.edu.co%2Findex.php%2FrevPsycho%2](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBs)

[Farticle%2Fdownload%2F528%2F1176&ei=I6xsVOSiFoucgvSV54DQAw&usg=AFQj](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBs)

[CNEyFDzyzDF3PjvSDQfjfbClBj8xnA&bvm=bv.80](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBs)

Geertz, C. (1992). *La interpretación de las culturas*. Barcelona, España: Gedisa.

Hernández, G. C. (2006). La Gestión Humana y sus Aportes a las Organizaciones Colombianas.

*Cuaderno de Administración*, 19 (31) , 9-55.

Hospital II Nivel. (2013). *Código del buen gobierno y modelo ético 2012-2016*.

Jardines, J., Aneiros, R., & Salas, R. (1993). Cuba: recursos humanos en la atención primaria de salud y su estrategia de desarrollo. *Educ. Med. Salud*, 27(2), 145-159. Obtenido de <http://hist.library.paho.org/Spanish/EMS/16330.pdf>

Ministerio de la Protección Social. (2 de Octubre de 2003). Decreto 2800 del 2003. *por el cual se reglamenta parcialmente el literal b) del artículo 13 del Decreto-ley 1295 de 1994.*

Colombia.

OMS. (Noviembre de 2013). *Derecho a la salud*. Recuperado el 7 de octubre de 2014, de Organización Mundial de la Salud. Centro de Prensa. Nota descriptiva # 323: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs323/es/>

O'Sullivan, Hartley, Saunders, Montgomery & Fiske. (1997). *Key Concepts in Communication and Cultural Studies*. Londres: Rout-Ledge.

Participante2. (Octubre de 2014). (M. I. Riveros, & P. A. González, Entrevistadores)

Participante1. (Octubre de 2014). (M. I. Riveros, & P. A. González, Entrevistadores)

Participante3. (Octubre de 2014). (M. I. Riveros, & P. A. González, Entrevistadores)

Participante4. (Octubre de 2014). (M. I. Riveros, & P. A. González, Entrevistadores)

Participante5. (Octubre de 2014). (M. I. Riveros, & P. A. González, Entrevistadores)

Presidencia de la República de Colombia. (1994). Decreto 1876. *Por el cual se reglamentan los artículos 96, 97 y 98 del Decreto Ley 1298 de 1994 en lo relacionado con las Empresas Sociales del Estado*. Bogotá, D. C.: Presidencia de la República. Diario Oficial No.

41.480. Recuperado el 18 de octubre de 2014, de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3356>

Pulido, H. C., & Carvajal, L. M. (2008). *El direccionamiento estratégico como marco para la producción de la salud, el trabajo y la subjetividad. El caso de las IPS en Bogotá.* Bogotá.

Pulido, H., & Carvajal, L. (May-Ago de 2011). Construyendo un sentido en común dentro del área de gestión de recursos humanos de un hospital universitario en Bogotá. *Univ. Psychol.*, 10(2), 595-607. Recuperado el 16 de octubre de 2014, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v10n2/v10n2a22.pdf>

Riveros, M. I., & González, P. A. (2014). *Diario de campo*. Bogotá, Colombia .

Schvarstein, L. (1992). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

SENA. (2004). *Estudio de caracterización del área de gestión del talento humano en Colombia*. Recuperado el 19 de octubre de 2014, de Mesa sectorial de gestión del talento humano.

Regional distrito capital:

<http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/RECURSOS%20HUMANOS.pdf>

Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción. Ir hacia la gente. En Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Bogotá, D.C.,  
9 de febrero de 2016.

Señores  
Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J.  
Pontificia Universidad Javeriana  
Ciudad

Los suscritos:

María Isabel Riveros Cardozo, con C.C. No 1032453426  
Paula Alejandra González Barragán, con C.C. No 1032457562

En nuestra calidad de autores exclusivos de la obra titulada:

**Funcionamiento e Importancia del Área de Talento Humano en una Organización de Salud Pública en Bogotá.**

(por favor señale con una "x" las opciones que apliquen)

Tesis doctoral  Trabajo de grado  Premio o distinción: Si  No

cual:  
presentado y aprobado en el año 2014, por medio del presente escrito autorizamos a la Pontificia Universidad Javeriana para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre nuestra obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autorizan a la Pontificia Universidad Javeriana, a los usuarios de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado un convenio, son:

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la sala de tesis y trabajos de grado de la Biblioteca.	x	
2. La consulta física (sólo en las instalaciones de la Biblioteca)	x	
3. La consulta electrónica - on line (a través del catálogo Biblos y el Repositorio Institucional)	x	
4. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer	x	
5. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet	x	
6. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Pontificia Universidad Javeriana para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones	x	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso nuestra

obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

De manera complementaria, garantizamos en nuestra calidad de estudiantes y por ende autores exclusivos, que la Tesis o Trabajo de Grado en cuestión, es producto de nuestra plena autoría, de nuestro esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de nuestra creación original particular y, por tanto, somos las únicas titulares de la misma. Además, aseguramos que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifestamos que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de nuestra competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Pontificia Universidad Javeriana por tales aspectos.

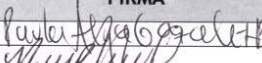
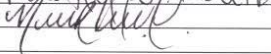
Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaremos conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Pontificia Universidad Javeriana está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

**NOTA: Información Confidencial:**

Esta Tesis o Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. Si  No

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta, tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

NOMBRE COMPLETO	No. del documento de identidad	FIRMA
Paula Alejandra González Barragán	1032457562	
María Isabel Riveros Cardozo	1032453426	

FACULTAD: Psicología

PROGRAMA ACADÉMICO: Pregrado

**BIBLIOTECA ALFONSO BORRERO CABAL, S.J.  
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO**

**FORMULARIO**

<b>TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS DOCTORAL O TRABAJO DE GRADO</b>			
<b>Funcionamiento e Importancia del Área de Talento Humano en una Organización de Salud Pública en Bogotá</b>			
<b>SUBTÍTULO, SI LO TIENE</b>			
<b>AUTOR O AUTORES</b>			
<b>Apellidos Completos</b>		<b>Nombres Completos</b>	
González Barragán		Paula Alejandra	
Riveros Cardozo		María Isabel	
<b>DIRECTOR (ES) TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO</b>			
<b>Apellidos Completos</b>		<b>Nombres Completos</b>	
Pulido Martínez		Hernán Camilo	
<b>FACULTAD</b>			
Psicología			
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>			
<b>Tipo de programa ( seleccione con "x" )</b>			
Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado
x			



<b>Nombre del programa académico</b>						
Psicología						
<b>Nombres y apellidos del director del programa académico</b>						
Sandra Juliana Plata						
<b>TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:</b>						
Psicóloga (s)						
<b>PREMIO O DISTINCIÓN</b> (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial):						
<b>CIUDAD</b>		<b>AÑO DE PRESENTACIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO</b>			<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>	
Bogotá		2014			53	
<b>TIPO DE ILUSTRACIONES ( seleccione con "x" )</b>						
Dibujos	Pinturas	Tablas, gráficos y diagramas	Planos	Mapas	Fotografías	Partituras
<b>SOFTWARE REQUERIDO O ESPECIALIZADO PARA LA LECTURA DEL DOCUMENTO</b>						
<p><b>Nota:</b> En caso de que el software (programa especializado requerido) no se encuentre licenciado por la Universidad a través de la Biblioteca (previa consulta al estudiante), el texto de la Tesis o Trabajo de Grado quedará solamente en formato PDF.</p>						
<b>MATERIAL ACOMPAÑANTE</b>						
<b>TIPO</b>	<b>DURACIÓN (minutos)</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FORMATO</b>			
			CD	DVD	Otro ¿Cuál?	
Vídeo						
Audio						

Multimedia					
Producción electrónica					
Otro Cuál?					
ESCRITORES O PALABRAS CLAVE EN ESPAÑOL E INGLÉS					
ESPAÑOL			INGLÉS		
Área de Talento Humano			Talent managment		
Psicología Organizacional			Organizational Psychology		
Psicología Critica			Critical Psychology		
Servicio de salud			Health Care		
Salud pública			Public Health		
RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS					
(Máximo 250 palabras - 1530 caracteres)					
<p>Resumen</p> <p>El presente trabajo de grado tiene como objetivos identificar las tensiones dentro del área de talento humano y establecer el lugar de ésta en un Hospital de la red pública distrital de Bogotá.</p> <p>La metodología que se utilizó para esta investigación consistió en un estudio de corte etnográfico basado en una lectura sincrónica del hospital, la cual implica tener una visión actual o simultanea de la organización, privilegiando el aquí y el ahora. De esta manera se pudo identificar el contexto real y cotidiano desde las prácticas psicológicas y observar las tensiones que se generan dentro de la entidad.</p> <p>Como parte de la metodología se tuvo en cuenta la observación participante que se llevó a cabo durante un año en el área de talento humano, además se contó con la participación de cinco (5) personas vinculadas al área de talento humano y a quienes se les realizo una entrevista a profundidad.</p>					

Se identificaron cinco (5) tensiones basadas en la teoría propuesta por Schvarstein (1992), las cuales permitieron concluir que existe una relación entre éstas y que permiten cumplir con la inmediatez de las demandas propuestas por el hospital y el sistema de salud colombiano, sin embargo inmovilizan las acciones que el área podría llegar a desarrollar y se convierten en material para pensar cómo hacer viable la dinámica de la organización, de tal manera que se logre un mejor funcionamiento de la entidad.

#### Abstract

This degree work has as objectives identify tensions within the Talent Management area and establish its place in a Bogota's public hospital. Used methodology for this research consisted in a study of ethnographic nature based in the synchronous reading of the hospital, which implies having an actual or simultaneous vision of the organization, privileging the here and now. This way, real and day-to-day context could be identified from psychological practices and tensions generated inside the entity could be observed. As part of the methodology, participant observation that was took over a year in talent management was considered; five (5) talent management linked people participated also, and an interview in deepness was made to them. Five (5) tensions based on the theory proposed by Schvarstein (1992) were identified, which allowed to conclude that a relation between them exists and they let comply with the immediacy of the proposed demands by the hospital and the colombian health system, nonetheless, they immobilize actions that the area could get to develop and they become material to think how to make the organization's dynamic viable, so a better functioning of the entity can be achieved.