



**ESTUDIANTE**

**DAYAHN ANDREA GUERRERO PULIDO**

**Código. D5201484**

**Título del Documento**

**Prospectiva en la Administración del Recurso Humano y su Problemática**

**Tutor**

**EDUARDO PADILLA BELTRAN**

**Asignatura**

**Seminario de Grado**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
ESPECIALIZACIÓN DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, COLOMBIA**

**2019**

**PROSPECTIVA EN LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO Y SU  
PROBLEMÁTICA  
PROSPECTIVE IN THE ADMINISTRATION OF THE HUMAN RESOURCE  
AND ITS PROBLEM**

**Resumen**

Este trabajo busca identificar la problemática del recurso humano mediante la prospectiva en salas de cirugía por la alta rotación del personal de enfermería. La metodología que se busca es el desarrollo por competencias creando modelos de gestión, estrategias, plan de capacitación a través de los procesos onboarding para que de esta manera la transformación incluya el cumplimiento de las actividades y procesos de manera eficiente y eficaz, para el buen desempeño asegurando de esta manera atraer a los profesionales idóneos y competitivos. Cabe destacar que todas las organizaciones basan sus procesos en un planeamiento que incluye misión, visión y los objetivos para la ejecución y desarrollo de estrategias que llevadas a la práctica permitan el éxito, de esta manera se garantiza a los colaboradores estabilidad, trabajo en equipo y acompañamiento. A través de la implementación del sistema onboarding se pretende que los nuevos integrantes de la organización se vinculen inmediatamente a la organización se familiaricen con su nuevo equipo de trabajo de esta manera se garantiza cumplimiento, claridad, cultura, conexión y verificación.

**Palabras Claves:** Prospectiva, Talento Humano, Competencia, Administración, Gestión, Conocimiento, Estrategia, Planeamiento, Onboarding, Objetivos, Éxito.

**Abstract**

This work seeks to identify the problem of human resources through prospective surgery rooms due to the high turnover of nursing staff. The methodology that is sought is the development by competencies creating management models, strategies, training plan through onboarding processes so that the transformation includes the fulfillment of activities and processes efficiently and effectively, for good performance ensuring in this way attract the right and competitive professionals. It should be noted that all organizations base their processes on a planning that includes mission, vision and the objectives for the execution and development of strategies that are put into practice, allow for success, thus guaranteeing employees stability, teamwork and accompaniment. Through the implementation of the onboarding system, it is intended that the new members of the organization be immediately linked to the organization, familiarize themselves with their new work team, thus ensuring compliance, clarity, culture, connection and verification.

**Keywords:** Prospective, Human Talent, Competence, Administration, Management, Knowledge, Strategy, Planning, Onboarding, Objectives, Success.

**Introducción:**

Con el presente trabajo, se pretende enfocar una investigación mixta enfocada a determinar qué tan relacionados están los problemas en la administración del personal en salas de cirugía respecto a la baja productividad y por ende al mínimo compromiso con los objetivos personales entre colaborador empresa. La gestión del talento humano cumple un papel importante dentro de la organización, factor esencial para obtener una clara diferenciación y lograr una ventaja competitiva, a partir de este punto de vista se profundiza

en la gestión del talento humano y la problemática que se presenta actualmente al interior de la organización relacionada con los procesos no óptimos, mal ambiente laboral, incumplimiento de funciones, por ello es necesario implementar modelos, con el fin de identificar y determinar la problemática y así mismo generar soluciones los cuales generen beneficio. Actualmente la organización enfrenta constantes retos en sus objetivos por lograr el éxito y sostenerse en el mercado, generar valor a sus procesos y obtener rentabilidad, la competencia es creciente y la aplicación de nuevos modelos, procesos y estrategias innovadoras en la administración del talento humano son un factor que genera la diferencia entre el éxito y/o el fracaso de la empresa.

La estrategia empresarial, es implementar los modelos de competencias es decir desde el ingreso del personal; por lo cual se pretende llegar a un proceso basado en rescatar al ser humano dentro de la organización, donde se estudian modelos que inciden sobre los factores de competitividad laboral y empresarial.

Entre tanto la dudas que nos invita a cuestionarnos son:

¿Cuáles son los retos y/o dificultades más comunes que debe afrontar la organización para que las actividades y procesos sean realizados de manera eficiente y eficaz, en la administración del recurso humano?

¿Cuáles son los factores para establecer estrategias, frente a los cambios que se genera en una organización teniendo en cuenta el modelo gestión que asegure atraer a los profesionales idóneos?

¿Cuáles son los pasos para la realización de un proceso onboarding que es y para qué sirve?

Por lo tanto, el objetivo del presente ensayo es:

Identificar la problemática en la administración del personal para que las actividades y procesos sean realizados de manera eficiente, así aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa, teniendo en cuenta el modelo gestión que asegure atraer a los profesionales idóneos y competitivos.

Lo anterior pone de manifiesto el desarrollo, el cual busca la dinámica que facilite las destrezas y habilidades de la organización se pretende:

- Analizar las funciones y capacidades de cada una de las áreas de trabajo en este caso (salas de cirugías), para determinar el número correcto de los recursos.
- Establecer las características profesionales requeridas en cada uno de los cargos a suplir.
- Identificar los factores de mejoramiento para establecer estrategias y programas de crecimiento empresarial.
- Atraer personal idóneo, calificado y competitivo.
- Mitigar los factores de riesgo frente a cambios de cargos, nuevos retos y nuevos equipos de trabajo.
- Facilitar los nuevos ingresos y mejorar de forma significativa los procesos de onboarding.

## **Metodología**

El proceso metodológico para el desarrollo del presente documento se realiza en tres fases que a continuación se mencionan: primera fase se realizara revisión de material bibliográfico relacionado a la prospectiva en la administración del recurso humano, segunda fase se

presenta los datos del estudio realizado y tercera fase se realizara la propuesta para mitigar la problemática en la administración del recurso humano.

### **PROSPECTIVA EN LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO Y SU PROBLEMÁTICA**

Los retos y/o dificultades más comunes que debe afrontar las organización para que las actividades y los procesos sean realizado de manera eficiente y eficaz, parte en la administración del recurso humano en ese momento interviene diferentes variables como: motivación, lealtad, interés, confianza, comunicación, habilidad en el campo a desempeñar, la clave se encuentra en el momento de reclutar al personal establecer estrategias, frente a los cambios que se genera en una organización teniendo en cuenta el modelo de gestión que asegure atraer a los profesionales idóneos, se realiza una entrevista rigurosa, la comprobación de referencias y antecedentes profesionales, esto ayudará a tener una perspectiva del comportamiento del candidato, unido a una adecuada investigación sobre sus actitudes, puede evitar muchas sorpresas y ahorrar muchos costos en el futuro.

Es importante establecer estrategias, frente al modelo de gestión para facilitar nuevos ingresos y mejorar de forma significativa los procesos onboarding. Donde no sea únicamente la inducción sino un proceso de acompañamiento y aprendizaje para garantizar el trabajo en equipo, estabilidad, pérdida de productividad y costos de reemplazo.

Desempeñar un cargo en una organización, va más allá del conocimiento involucra experiencias, destrezas, habilidades constituye una necesidad de establecer estrategias, frente a los cambios que se genera dentro de la organización, se debe seguir un modelo de gestión que asegure atraer a los profesionales idóneos, proceso que hace parte de la administración del talento humano el cual debe establecer las características profesionales requeridas en cada

uno de los cargos a suplir. Con el fin de determinar el concepto de modelos, estrategias y competencias, es preciso enfocar el proceso de conocimiento que permite establecerlo; en relación a ello, se cita lo expuesto:

Likert considera algunos factores como variables intervinientes, que conducen a la eficacia administrativa, por ejemplo, calidad de vida en el trabajo, nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicarse abiertamente, interactuar de forma eficaz y llegar a decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y salud de la organización. Negandhi advierte que la supervivencia y el crecimiento de la organización como negocio depende de su fuerza financiera o económica; algunos datos, como utilidad, costo por unidad o ventas, son indicadores de la fortaleza financiera de la empresa. (Chiavenato, 201, p. 29).

Teniendo en cuenta la variable de la empresa se define que es importante realizar un estudio para indagar sobre el entorno de la organización evaluando las fortalezas y debilidades, con el fin de formular estrategias para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos a nivel personal y empresarial, generando un clima organizacional adecuado para el trabajo en equipo, de este modo se genera indicadores de gestión para evaluar desempeño y resultados, indicadores de rentabilidad para controlar costos y gastos, indicadores financieros para medir estabilidad a través de la interpretación de cifras de la organización.

Louffat define la competencia es la sumatoria integrada de conocimientos, habilidades y actitudes de la empresa y de sus trabajadores, que genera valor económico y social, en este contexto podemos afirmar que existe un conocimiento organizacional y uno personal, una habilidad organizacional y una personal, una actitud organizacional y una personal. La

sumatoria de todos estos factores determina la productividad tanto organizacional como personal. (Louffat, 2013, p. 92).

Para profundizar acerca de la prospectiva en la administración del recurso humano y su problemática se realizó un estudio a los auxiliares de enfermería área de cirugía, para conocer la percepción que se tienen acerca de la organización y sus funciones. La información que a continuación se presenta es para analizar e identificar la problemática en la administración del personal, donde existe un índice de alta de rotación por ello se requiere evaluar.

A continuación, se presenta en las siguientes tablas los resultados de la muestra realizada para cada una de las preguntas de la encuesta:

*Tabla 1. Resultado estudio Prospectiva en la Administración del Recurso Humano y su Problemática - Encuesta*

No	Pregunta	Análisis
1	¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?	Esta pregunta se realiza con la finalidad de identificar de manera general en que estatus se encuentra la organización. Los resultados obtenidos indica que el 60% de las personas encuestadas consideran que la organización es un buen lugar para trabajar, el 33% de las personas manifiestan conformidad y el 7% indica que es una buena organización.
2	¿Cree que su trabajo es compatible con los objetivos de la empresa?	En esta pregunta se puede evaluar si los objetivos de la organización cumplen con los estándares de contratación al cargo estipulado el cual indica que existe un margen de un 80% de personal que es imparcial tema que se debe evaluar ya que el incremento es alto, se debe revisar el modelo y los factores que intervienen, un 13% que están de acuerdo con los objetivos del área y un 7% que se encuentra totalmente de acuerdo.



3	¿La empresa le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí?	Se puede apreciar que existe una igualdad del 40% del personal que se encuentran de acuerdo con respecto a la oportunidad de expresarse en su ámbito laboral, al igual que el personal que indica que esta conforme mas no está totalmente de acuerdo, el 20% restante del personal manifiesta que se encuentran totalmente de acuerdo.
4	¿Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento?	Esta grafica indica que el 87% del personal es ecuanime lo cual indica que existe un clima laboral bueno, se observa un 7% de personas que manifiestan que el ambiente es inadecuado y un 7% que considera que el ambiente es el adecuado positivo.
5	¿Está a gusto con la capacitación de las funciones que debe desempeñar?	Se observa varios indicadores 47% el personal manifiesta que la capacitación es básica, el 33% expresa que no es lo suficiente que debe ser más exhaustiva la capacitación, únicamente 20% está a gusto con la capacitación. Se considera que se debe evaluar un modelo de capaciones para que el personal se sienta a gusto y de esta manera dar ejecución y cumplimiento en el lineamiento de las estrategias implementadas por la organización.
6	¿Su aportación a la empresa es siempre valiosa?	Se demuestra el interés, compromiso de los colaboradores con la organización, donde se evidencia un 67% de personal el cual indica que está de acuerdo, su aportación a la empresa es muy valiosa, un 20% considera que es normal y un 13% indica que sus aportes hacen parte del crecimiento y servicio de la organización.
7	¿Se siente motivado o estimulado?	Los datos arrojados señala que el 67% de los colaboradores se encuentran en una balanza es decir no se encuentran en desacuerdo, pero tampoco están totalmente de acuerdo, el 23% del personal indican que hay una motivación y el 10% restante indica que existe un estímulo de crecimiento personal y laboral.

8	¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?	En cuanto los resultados obtenidos señala que el 50% del personal cuenta con los recursos para desarrollar sus funciones se encuentran totalmente de acuerdo, el 40% indica que están de acuerdo cuentan con los recursos y un 10% que le es indiferente.
9	¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?	Se pretende evaluar como indicador el cual arroja que el 70% de los colaboradores manifiesta que su retribución no es proporcional al esfuerzo, el 20 % del personal es ecuaníme y 10% restante indica que su retribución si es proporcional ya que están adquiriendo experiencia.
10	¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?	El 63% del personal indica que no reciben una retroalimentación adecuada, el 27% es imparcial y un 10% de colaboradores manifiesta que si tuvieron retroalimentación respecto al cargo. Se evidencia que existe un índice alto de personal que no se siente satisfecho con la capacitación referente a sus labores por tal motivo se sugiere proceso onboarding.

*Fuente: Elaborado por el autor*

Se considera que es necesario realizar una entrevista para la medición de datos frente al cuestionario ya que en el caso de la pregunta tres ¿la empresa le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí? existe una igualdad en los resultados por tal motivo debe existir una investigación más profunda indagando el porqué.

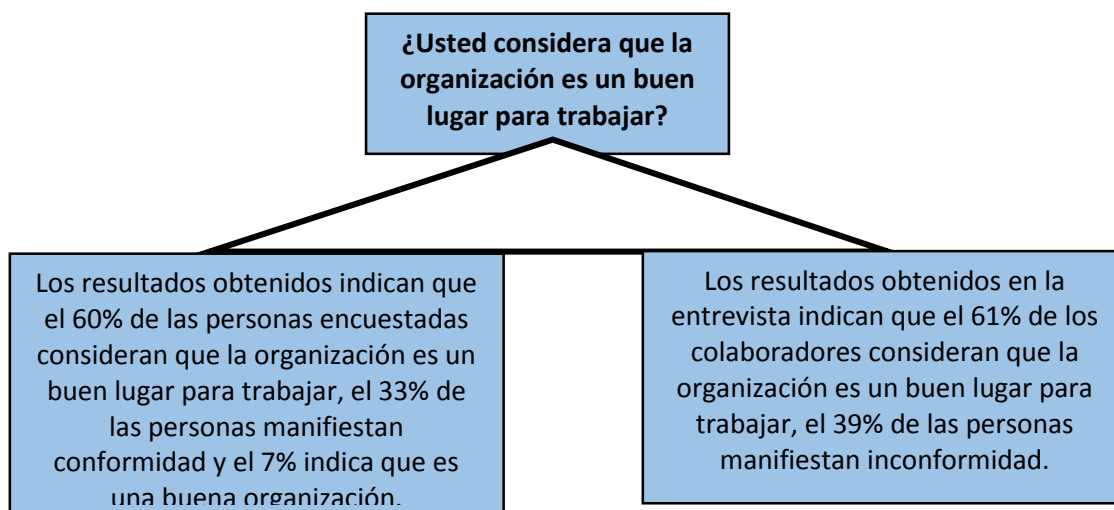
*Tabla 2. Resultado estudio Prospectiva en la Administración del Recurso Humano y su Problemática - Entrevista*

<b>No</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Analisis</b>
1	¿Usted considera que la organización es un buen lugar para trabajar?	Esta pregunta se realiza con la finalidad de identificar de manera general en que estatus se encuentra la organización. Los resultados obtenidos indican que el 61% de los colaboradores consideran que la organización es un buen lugar para trabajar, el 39% de las personas manifiestan inconformidad.
2	¿Usted considera que existe un buen clima laboral en el área? ¿Por qué?	El 67 % de los colaboradores indica que no se siente acogido por sus compañeros, expresa que sus compañeros son egocéntricos y por ello no se siente un buen clima laboral, no existe trabajo en equipo y se observa un 33% de personas que manifiestan que el ambiente es adecuado que cada uno está concentrado en sus labores
3	¿Está a gusto con la capacitación de las funciones que debe desempeñar?	El 83 % de los colaboradores indica que la capacitación no es la adecuada se requiere de un programa mucho más completo, proactivo y de seguimiento, se observa un 17% de personas que manifiestan que considera que la capacitación es básica para cualquier organización

*Fuente: Elaborado por el autor*

Los datos anteriores indican que existe un problema en la administración del recurso humano, a través de la entrevista se evidencia que hay paradigmas en la organización y que no permite un buen desarrollo en el clima laboral, partiendo de este hecho se debe realizar un plan de estrategias para mitigar los factores de riesgo frente a cambios de esta manera atraer personal idóneo, calificado y competitivo. Se aplica instrumentos para corroborar la información a través de una triangulación tomando como referencia las siguientes preguntas.

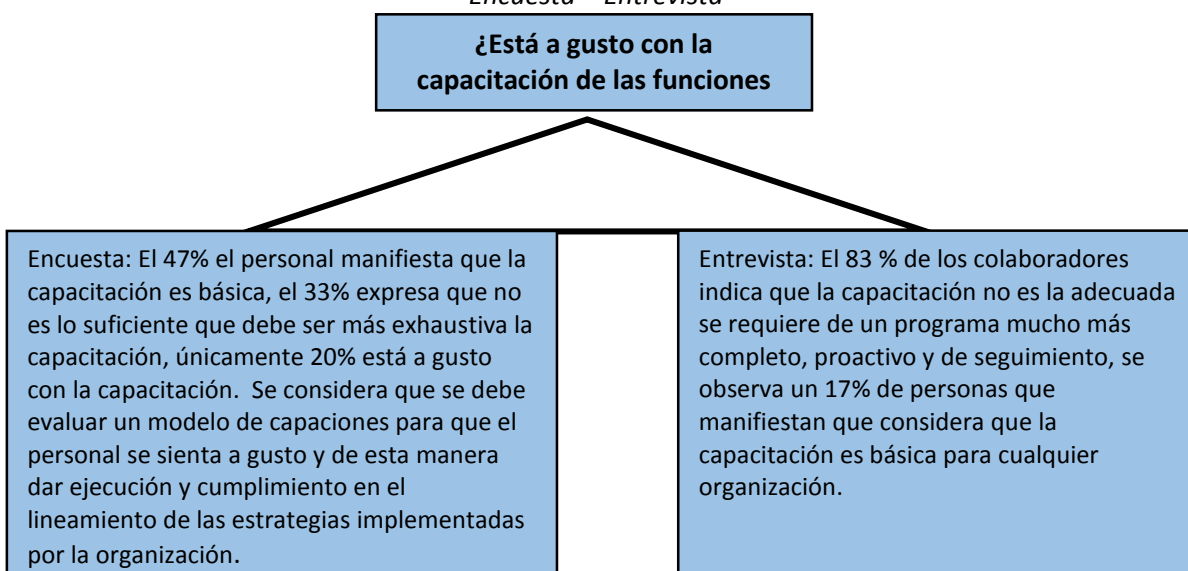
*Tabla 3. Resultado estudio Prospectiva en la Administración del Recurso Humano y su Problemática  
Encuesta - Entrevista*



*Fuente: Elaborado por el autor*

Esta pregunta se realiza con la finalidad de identificar de manera general que piensan los colaboradores de la organización arrojando el siguiente indicador 60% considera que es una buena organización para trabajar, mientras que en la encuesta indica el 33% manifiesta conformidad, generando contradicción frente a la entrevista ya que el 39% de los colaboradores manifiestan inconformidad con el servicio con respecto a un 7% de la muestra aplicada.

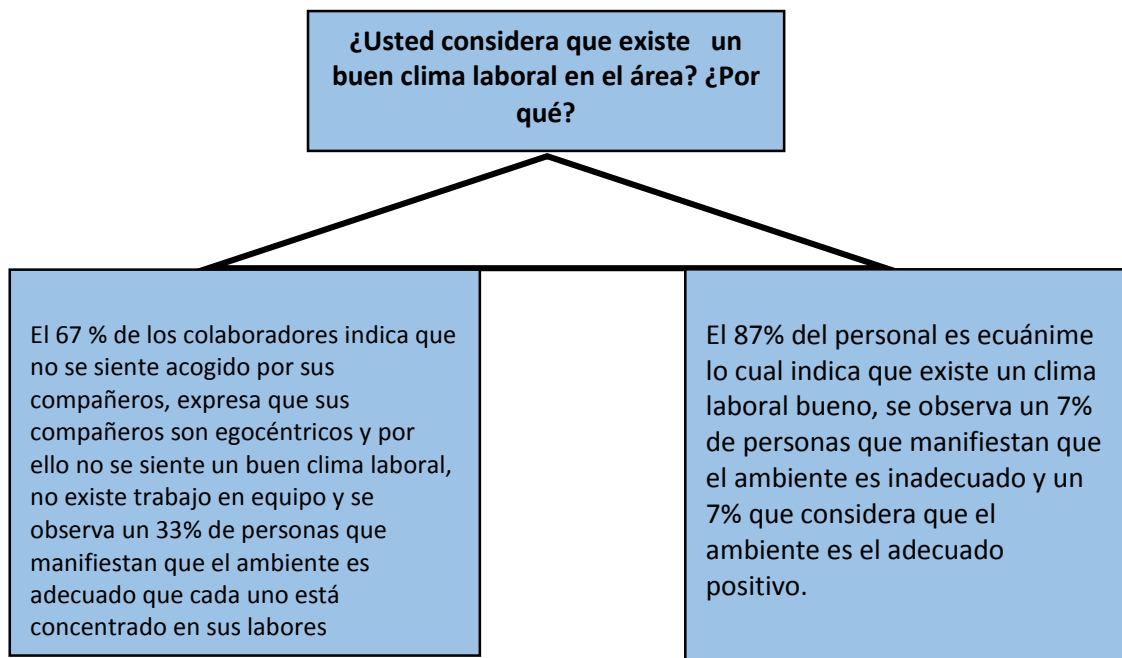
*Tabla 4. Resultado estudio Prospectiva en la Administración del Recurso Humano y su Problemática  
Encuesta – Entrevista*



*Fuente: Elaborado por el autor*

El 47% de los colaboradores encuestados indican que la capacitación no es suficiente ya que es información de lineamiento y valores de la organización mas no información del cargo como tal a través de la entrevista el indicador aumenta un 83% indicando que no es adecuada.

*Tabla 5. Resultado estudio Prospectiva en la Administración del Recurso Humano y su Problemática. Encuesta - Entrevista*



*Fuente: Elaborado por el autor*

El 87% de los colaboradores encuestados manifiestan que el clima laboral es bueno con respecto al 33% de los colaboradores entrevistados, el 67% indica que no hay un buen clima organizacional referente al 7% de las personas encuestadas.

En ese orden de ideas, el modelo de gestión del recurso humano basado en competencia requiere de un proceso en el cual el diseño de perfiles sea el adecuado para el cargo en donde se define: responsabilidades que demanda el cargo, tareas las cuales deben ser claras y concisas, funciones, alcance con el objetivo principal de potencializar la competitividad

variable que benefician directamente al empleado mejorando las condiciones laborales e incentivos. Al definir el perfil es importante determinar el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades del colaborador necesarias para desempeñar el cargo con eficacia y eficiencia de manera precisa de lo que se debe hacer, debe saber y con la disposición de ejecutar las actividades. Lo cual permite resaltar la importancia de la labor a desempeñar.

El proceso de planeación organizacional estratégica se clasifica en reactivo o proactivo, según el tipo y filosofía de la organización: Se define como estrategia reactiva el escenario actual de la organización en el que se establecen políticas y acciones para combatir situaciones críticas, mientras que la estrategia proactiva anticipa los escenarios a través del análisis crítico. Se evidencia que en la actualidad la competitividad se debe analizar en base al impacto de las tres perspectivas: empresarial, sectorial y macroeconómico, haciendo énfasis en que una economía es competitiva si sus empresas lo son, sin embargo, estas variables influyen directamente en su capacidad de respuesta en el entorno.

El onboarding es un programa mucho más completo y puede tomar hasta 90 días, es proactivo y además es realizado a través de ambas partes (de empresa a empleado y viceversa) es decir, que durante este proceso se da una interacción constante entre los empleados y la empresa. Es un proceso progresivo diseñado con el objetivo de ayudar a los empleados a realizar con éxito su integración en la empresa y su adaptación en su nueva etapa profesional. Pérez, O. (2018).

Para proponer la estrategia se debe realizar el análisis situacional de la organización donde se evaluarán los factores internos que afectan las actividades en salas de cirugía, clima laboral donde prevalece diferentes variables como: motivación, lealtad, interés, confianza, habilidad en el campo a desempeñar, comunicación, la clave se encuentra en el

momento de reclutar al personal establecer estrategias, frente a los cambios que se genera en una organización teniendo en cuenta el modelo gestión en salud, misión , visión, objetivo, plan estratégico, valores entre otros. Se resalta la importancia del sistema onboarding es decir que durante la incorporación a la organización se pretende que el colaborador se familiarice con su ambiente laboral y sus funciones dentro de la empresa de esta manera se garantiza cumplimiento, claridad, cultura, conexión y verificación. Cabe destacar que no es un proceso de inducción como se realiza actualmente ya que es un proceso estratégico que busca el mejoramiento de los siguientes aspectos: impacto en la productividad, retención buen talento, buen clima laboral. Por otro lado, se busca integrar y dar a conocer a los colaboradores el nuevo proceso, plan estratégico para que haya trabajo en equipo.

### **Conclusiones**

Los retos comunes que afronta la organización para que las actividades y procesos sean realizados de manera eficiente y eficaz, en la administración del recurso humano parte de un modelo que enfrenta y genera cambios que facilite el desarrollo de la organización y del individuo mediante competencias ligadas al comportamiento de objetivos, trabajo en equipo, comunicación efectiva, creatividad e innovación, mecanismos de responsabilidad, respeto, mediante conductas que facilite el éxito en el desempeño de las funciones de la organización. El posicionamiento de la organización está influenciado por los resultados de estrategias y modelos de gestión que permite desarrollar, fortalecer, potencializar, crear, y estructurar. Los beneficios del sistema onboarding el cual permite la sensibilización de la cultura organizacional más que solo someter al colaborador a un proceso de inducción implica integrarlo por completo a la organización para que de esta manera se sienta acogido y se

integre perfectamente y de forma inmediata, tomando conciencia acerca de su rol en la organización. Este proceso permite que los nuevos colaboradores más que realizar una inducción durante la primera semana; proceso que es más informativo lineamientos de la organización., objetivos y valores.

A través del onboarding se quiere abordar a los nuevos integrantes de la organización en un proceso de incorporación incluyendo sesiones de formación y de manera transversal se produce socialización con el equipo de trabajo permitiendo realizar seguimiento a cada uno de los procesos.

### **Bibliografía**

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. (10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana.

Louffat, E. (2013). Administración de equipos humanos. Cengage.

Norato Juan (2017). Prospectiva de talento humano fundamentado en el desarrollo por competencias.

Dessler, G., Varela, R. (2017). Administración de recursos humanos. (6a. ed.) Pearson Educación.

Gómez, L., B., D., L., R. (2008). Gestión de recursos humanos. (5a. ed.) Pearson Educación.

Salas Oscar (2017). Planeación estratégica del talento humano, como factor de impacto positivo para el desarrollo empresarial.

Matallana Andres (2017). La gestión del talento humano y su relación con la competitividad empresarial: Aportes e impacto.



Norato Juan (2017). Prospectiva de talento humano fundamentado en el desarrollo por competencias.

Molina Manuel (2017). El talento humano como base fundamental del éxito empresarial.

Patiño Jorge (2015). Gerenciamiento del talento humano - Ubicación perfil por competencias.

Rodríguez T, José Joaquín. Tradición y Cambio en la Gestión del Capital Humano. p 6-8 en Revista Nueva Empresa, Volumen 1 , No. 1, 2001. La Habana. Editorial gecyt.

Pérez, O. (2018). Cuál es la diferencia entre el onboarding y la inducción.

B., W. (2014). Administración de recursos humanos. (7a. ed.) McGraw-Hill Interamericana.

Arbaiza, L. (2014). Administración y Organización. Cengage.

Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos. (14a. ed.) Pearson Educación.

K., P. , D., C., Ramos, L., Ramos, C. (2012). Administración de la innovación. Pearson Educación.

Franklin, E. (2014). Organización de empresas. (4a. ed.) McGraw-Hill Interamericana.

Abello Claudia. (2017). La gestión del capital humano desde una óptica estratégica y competitiva.

Ruiz Wilver. (2017). Ventajas del modelo de gestión por competencias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Bravo Gerardo. (2016). Modelos de gestión humana por competencias.

Espriella Ana. (2019). 9 Pasos para un proceso exitoso de onboarding.

Buck Consultants. (1998). Competency-based performance management.