

# Actualización de prácticas de gestión humana en la Clínica Bellatrix S.A.S de la ciudad de Pasto

Carlos Alberto Torres Charfuelan  
Psicólogo Practicante  
Universidad Mariana



Fuente: pixabay

## Resumen

**E**n el presente artículo se hace una revisión teórica de los procesos que forman parte del área de talento humano, en los que se incluyen: el manual de cargos, selección de personal, inducción y reinducción, capacitación, evaluación de desempeño, y creación de zonas de orientación laboral. Dicha exploración teórica es comparada con los procedimientos del área de talento humano en una empresa privada de la ciudad de Pasto, la cual se identifica por ser una organización que transforma y brinda nuevas experiencias de vida logrando satisfacer de manera integral, las necesidades de salud, belleza y bienestar a sus pacientes, usuarios y colaboradores. Como método de investigación se utiliza la revisión bibliográfica de fuentes importantes, las cuales son contrastadas con los procesos de talento humano de la empresa. Como resultado se actualizó la descripción y contenido de los procedimientos del área de talento humano, perfiles de cargo, y

demás formatos que enriquecieron el área. Lo anterior, permitió aportar al crecimiento de la empresa y sus colaboradores.

**Palabras clave:** capacitación, evaluación de desempeño, inducción, perfil de cargo, procedimientos, selección, talento humano.

## Introducción

El presente artículo se centra en analizar los procedimientos del área de talento humano. En ese sentido, se menciona que el recurso humano más que un instrumento y su administración, se debe considerar como el capital humano que posee habilidades y características que dan la cinética a una organización (Alles, 2006). De acuerdo con lo anterior, éste recurso es importante para el funcionamiento de cualquier organización, ya que pone en juego su esfuerzo en la medida en que una organización fluye, y aprende continuamente de las demandas y exigencias internas o externas.

Por otro lado, la gestión del talento humano es uno de los campos empresariales que en los últimos años ha tenido cambios significativos; de ser una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración de personal, pasó a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva en el tiempo. Aquella transición ha permitido una metamorfosis de la gestión del talento humano, innovando en sus prácticas, y convirtiéndose en un elemento vital y estratégico para cualquier organización. Se establece el término “metamorfosis” con el propósito de comprender el cambio continuo que deben afrontar las organizaciones durante el periodo actual.

El cambio en una organización tiene como punto de partida las actuales demandas sociales, reflejadas en el desempeño y el bienestar de los trabajadores, donde las prácticas de gestión humana generan grandes cambios para una organización, mejorando y evolucionando las concepciones y los roles que apuntan a la construcción de una empresa más comprometida con el talento humano.

“Por su parte, Price Waterhouse (2002) encontró efectos positivos en la inversión en recursos humanos sobre los resultados organizacionales; en concreto derivaron que una mayor inversión en servicios de recursos humanos favorecía la productividad” (como se citó en Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010, p. 16); por lo tanto, el valor de la persona puede actuar como fuente de ventaja competitiva y la importancia de la gestión humana para el éxito organizacional.

De acuerdo con lo anterior, las prácticas de gestión humana se configuran como un punto de partida para las estrategias organizacionales, ya que apuntan al fortalecimiento a nivel individual y grupal de una empresa. Así mismo, la gestión del talento humano debe responder a dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y sociales inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y actualmente a la globalización de los mercados. Asimismo, las prácticas de gestión humana han sido foco de múltiples investigaciones, debido a la dificultad de establecer un modelo idóneo a cada organización, por esta razón es necesario contextualizar las prácticas de gestión humana en el municipio de Pasto, y específicamente en la Clínica Bellatrix S.A.S, para mejorar el desarrollo organizacional, productivo y humano.

### **Método**

Para la creación del presente artículo se utilizó la revisión bibliográfica de fuentes importantes, donde se extrajo valiosos aportes respecto a los temas objeto de estudio. Entre las fuentes principales están: Psicodoc, Revista de ciencias sociales, Dialnet, Scielo, el Ministerio de Salud y Protección Social, entre otras; así como también, el aporte clave de autores como Calderón y Alles.

También, se implementaron cuestionarios que permitieron diseñar las zonas de orientación laboral para fortalecer el factor humano en la Clínica Bellatrix, entre los cuales se emplearon: el test de dominancia cerebral del autor Omar Gardie, el inventario de pensamientos automáticos de los autores Ruiz y Lujan, y el cuestionario de fortalezas de Martin Seligman.

### **Contextualización**

La Clínica Bellatrix es una organización que satisface las necesidades de salud, belleza y bienestar, a través de productos y ser-

vicios diseñados con la mejor tecnología; en ese sentido se ubica entre una de las primeras clínicas de belleza estética a nivel nacional. La Clínica Bellatrix, viene funcionando desde el año 1999, llamándose Clínica de Cirugía Plástica y Dermatología Ltda.

Posteriormente en el año 2010 la Junta Directiva toma la decisión de cambiar su razón social por la de clínica Bellatrix S.A.S, cumpliendo con su objetivo social enmarcado en la prestación de servicios médicos en las áreas de cirugía plástica, estética facial y corporal y dermatología, así como la compra y venta de medicamentos y productos dermatocósméticos en general. Dado el crecimiento que ha tenido la clínica a lo largo de estos años de funcionamiento, se hizo necesario proyectar una nueva sede con amplias y modernas instalaciones que permite brindar una mejor atención, seguridad, comodidad y oportunidad a todos sus pacientes y usuarios.

Esta organización posee aproximadamente 95 colaboradores y cumple actualmente 20 años de funcionamiento en la ciudad de Pasto, cuenta con un equipo de profesionales capacitados para ofrecer los mejores productos y servicios en las áreas de cirugía plástica, dermatología, odontología especializada, servicio farmacéutico y SPA. Asimismo, la clínica Bellatrix posee su propia infraestructura para la elaboración de productos dermatológicos personalizados y de fórmulas magistrales que se preparan bajo estrictas medidas de calidad que cumplen con las normas del INVIMA, además, la clínica Bellatrix tiene las tiendas Derma y Piel en donde se encuentran productos dermatocósméticos faciales, capilares y corporales de alta calidad producidos por laboratorios nacionales e internacionales más reconocidos en el cuidado de la piel, aquellos puntos de venta Derma y Piel se encuentran ubicados en las ciudades de Pasto, Ipiales y Bogotá.

De igual manera la clínica Bellatrix posee su propia marca de maquillaje Skin Perfection. Por otro lado, la clínica Bellatrix impulsa nacional e internacionalmente a Nariño como uno de los mejores destinos del turismo estético, ratificándola como una institución altamente comprometida con el desarrollo empresarial y social de la región. La clínica Bellatrix es reconocida por su excelencia y por el alto nivel científico de sus profesionales, quienes apoyados con tecnología de última generación complementan su labor con el trato cálido y humano del personal paramédico, para garantizar la seguridad y bienestar de cada uno de los pacientes, ya que la conjugación de los componentes humano, científico y tecnológico, ha permitido que durante años, muchas personas hayan encontrado en Bellatrix un lugar en donde la salud y la belleza se unen para cumplir el sueño de verse y sentirse mejor.

### **Marco Teórico**

#### **Prácticas de Gestión Humana**

“Las primeras prácticas de gestión humana surgen a mediados del siglo XIX, con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial” (Calderón, et al., 2006, p. 227).

Actualmente, la autora Alles (2006), menciona que la administración de recursos humanos hace un manejo integral del capital humano, es por ello que su objetivo primordial es gestionar la relación con las personas que son parte de la organización, además, desarrollar y potenciar habilidades que consigan el desarrollo de

las personas y de la organización. Asimismo, las prácticas de gestión humana como el proceso de atraer, desarrollar y mantener el talento y la energía en la fuerza de trabajo, para soportar la misión, objetivos y estrategias organizacionales.

Sin embargo, la gestión humana al estar anclada a las prácticas de administración de personal: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración, evaluación de desempeño, etc., únicamente se preocupan por mejorar las técnicas para la realización de estos procesos, los cuales con su finalidad. Esto alejó a la gestión humana de los niveles estratégicos de una empresa y la convirtió en una oficina administrativa importante, pero no como la clave para el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, las buenas prácticas serán la respuesta esperada de la experticia e innovación de los profesionales de recursos humanos, esto es, el diseño e implementación de métodos, técnicas y procedimientos de alta eficiencia en cada una de las responsabilidades del área.

Por otro lado, los procedimientos de talento humano que son retomados dentro del contenido teórico del presente artículo son:

### Manual de Cargos

En el análisis y descripción de los puestos de trabajo, menciona que este proceso consiste en obtener, analizar y registrar información relacionada con los cargos, donde se investigan las actividades del trabajo y las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o el nivel de empleo. Una vez contemplada esta información se crean los perfiles de cargos, los cuales presentan una información relativa de los requisitos del cargo, lo que proporciona a cada colaborador una guía de desarrollo para comprender mejor los deberes y responsabilidades de cada cargo (Zarragoita, como se citó en Jerez, 2010).

En ese sentido, el manual de cargos proporciona información relevante de cada uno de los cargos jerárquicamente establecidos por la organización. Una manera gráfica de visualizarlos es a través del organigrama. Cada perfil de cargo incluye componentes, como: funciones y responsabilidades, requisitos físicos e intelectuales, requerimientos en formación académico, experiencia laboral, nivel de autoridad, etc.

### Selección de personal

Es una actividad de clasificación, donde se escogen aquellos candidatos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo. Su objetivo principal es cubrir la posición con quien más se adecue a los requerimientos previamente definidos (Alles, 2006). Este proceso de selección **varía en las organizaciones**; sin embargo, entre los aspectos generales que se realizan están: análisis de hoja de vida, aplicación de entrevistas, pruebas psicotécnicas y verificación de referencias

En ese sentido, Calderón et al. (2006) asegura que solo algunas empresas desarrollan todo el proceso técnico completo, ya que por lo general las entrevistas las realiza el jefe inmediato de manera informal y se dirigen a constatar la hoja de vida, aspectos de la vida familiar y determinar las actitudes frente al trabajo y la posibilidad de adaptación a la cultura del grupo.

Una pregunta estratégica que deben formularse las empresas al momento de pensar en los procesos de selección es: ¿qué personas se requieren en la organización? La respuesta está basada en dos aspectos básicos: los criterios para el desempeño del cargo (no solo quien lo pueda ocupar, sino quien lo puede hacer con un alto rendimiento) y las cualidades personales para lograr el nivel de desempeño necesario. En sus inicios este proceso se realizaba a partir de los análisis de puestos de trabajo, actualmente, un buen soporte para responder, es el modelo de gestión por competencias. Se espera que un buen proceso de selección reduzca la rotación del personal, los costos de desperdicios en la fase productiva, así como los costos de capacitación y entrenamiento. Por el contrario, aumente las ventas, la participación en el mercado y la productividad.

### Inducción

Es el proceso que proporciona a los empleados nueva información básica de los antecedentes de la organización, información que necesita el colaborador para realizar sus actividades de manera satisfactoria. La inducción es un componente del proceso de socialización del nuevo colaborador con la empresa, que se da de manera gradual, ya que busca la adaptación y la ambientación inicial del nuevo empleado a la misma y al ambiente social y físico donde va a trabajar. Implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de conducta que son esperados por la organización. De esta manera, la inducción inicia el proceso hacia la obtención del compromiso del empleado con la empresa, sus valores y metas.

Se realiza mediante una programación sistemática, llevada a efecto por quién será su jefe inmediato, por un instructor o por un compañero de trabajo encargado, a través del llamado programa de inducción de personal.

De la misma manera, autores como Dolan, Schuler y Valle (1999) invitan a pensar en la inducción de los nuevos colaboradores a las organizaciones, como un proceso importante de ubicación y socialización, para facilitarles el funcionamiento efectivo y lograr que sean personas más productivas: “los principales fines de la orientación y la socialización de empleados son reducir costes de puesta en marcha, reducir el estrés y la ansiedad, reducir la rotación de personal, y ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo” (p. 116).

De esta manera, Dolan et al. (1999) mencionan acerca de la oportunidad de generar en los nuevos trabajadores, sentido de compromiso por la empresa: “La meta del área de recursos humanos es, crear un sistema de orientación que complemente sus actividades de reclutamiento y selección, cuyo fin es que los candidatos que obtengan el puesto sigan motivados y comprometidos con la organización” (p. 117).

### Capacitación

La formación comprende tres aspectos: la capacitación, que ofrece a los colaboradores habilidades concretas para el trabajo que desempeñan en el momento presente y su objetivo es el de cubrir déficit de capacitaciones; el perfeccionamiento, que busca la mejora de cara al futuro, y el desarrollo, que intenta preparar al individuo para futuras demandas laborales, facili-

tando el logro de competencias. El entrenamiento es un tipo de capacitación orientada al logro de competencias y habilidades para desempeñar adecuadamente las actividades laborales o partes específicas de éstas.

La capacitación y entrenamiento no son suficientes para el mundo empresarial actual. No bastan las habilidades técnicas, se necesita también competencias que vayan desde el pensamiento reflexivo, la destreza mental, la lectoescritura, el pensamiento lógico y las habilidades creativas, hasta las inherentes al desempeño social.

### **Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño, es un subsistema de gestión humana que en forma sistémica valora el desempeño y comportamientos de los empleados o colaboradores en su cargo. Cardón y Stevens (2004) revelan que en las pequeñas empresas la evaluación del desempeño raramente esta formalizada.

Por otro lado, en las pequeñas empresas, esta práctica está asociada a la detección de dificultades en el trabajo, y en casos excepcionales, a la búsqueda de fortalezas. Por lo general, la retroalimentación a los trabajadores es muy baja. Asimismo, hay un predominio de criterios subjetivos e intuitivos para hacer la evaluación del desempeño (Calderón y Álvarez, 2006).

En cuanto al contenido y valides de la evaluación de desempeño, el autor Gorriti (2007) menciona que está debe contener los siguientes criterios:

**Relevancia.** Este componente, evalúa si aquello que se está midiendo realmente, es un comportamiento importante para la organización en el sentido de que una mala ejecución u omisión, tiene consecuencias graves para ella.

**Fiabilidad.** Si la medida utilizada es consistente, estable o, sistemáticamente, distintos evaluadores evalúan de igual manera al mismo/a trabajador/a en el mismo comportamiento y para el mismo periodo de tiempo.

**Discriminación.** Si permite que los evaluados se ordenen en función de la medida. La medida genera variabilidad. No valen las medidas que no diferencian a los/as trabajadores/as.

**Practicidad.** Definida en función de sus posibilidades de medida: claridad en la definición de lo que se mide, costo, tiempo, etc. (pp. 373-374).

### **Zonas de Orientación Laboral**

El Ministerio de Salud y Protección Social en la Resolución 518 de 2015 plantea de manera general una serie de procedimientos enfocados en la aplicación y planificación de procesos que fomenten la salud pública en los colectivos sociales, incluyendo las organizaciones y espacios laborales, por lo tanto, las Zonas de Orientación Laboral ZOL, estarían sujetas a las necesidades de esta resolución con el fin de intervenir en contextos laborales.

Las zonas de orientación laboral, son espacios destinados a los colaboradores de una organización, con el fin de brindar escu-

cha activa, orientación, acompañamiento y canalización hacia los servicios sociales y de salud; además se desarrollan procesos de formación y capacitación en cuanto a la promoción de estilos de vida saludables, prevención, mitigación y control de circunstancias socialmente relevantes, ya sea de índole personal, familiar y laboral que incide a mejorar la calidad de vida.

Para Codina (2004), el saber escuchar trae beneficios como: incrementar la autoestima de la persona quien comunica, puesto que le permite sentir que lo que transmite es importante para la persona que lo escucha, esto resulta de relación entre emisor y receptor, más fluida, respetuosa y amable. El sujeto que escucha, puede identificar emociones, sentimientos e intereses de quien habla. Así mismo, disminuye los enfrentamientos, conflictos, contrariedades y disputas que puede causar las malas interpretaciones en la comunicación.

Es necesario resaltar que, lo que comunica una persona es muy importante para quien lo dice, por ello, escuchar con atención, demuestra que, quien escucha valora, reconoce y estima lo que se está diciendo, con todo ello, se genera un ambiente cálido, tranquilo y positivo para la comunicación. Además, Robertson sostiene que, quien utiliza la escucha activa, genera un aprendizaje de forma indirecta. Cabe mencionar que cada sujeto es conocedor o hábil en algún tema en específico, resaltando que el otro no pueda conocer a profundidad dicho tema, aquí lo fundamental, es quien sabe escuchar puede sacar provecho, un aprendizaje no solo del estilo del otro, sino del contenido del mensaje que la persona está transmitiendo.

### **Resultados**

Tomando como punto de partida el proyecto orientado a realizar una actualización de prácticas de gestión humana en la clínica Bellatrix S.A.S de la ciudad de Pasto, surge la necesidad de analizar los procedimientos que forman parte del área de talento humano de la empresa, en ese orden de ideas, Chivenato (2002) menciona que los colaboradores son el recurso productivo de las organizaciones, es por ello que el personal debe ser administrado, lo cual implica planeación, organización, dirección y control de sus actividades, de esta premisa surge la necesidad de administrar el talento humano para obtener el máximo rendimiento posible.

Bajo esta perspectiva, el talento humano de la clínica Bellatrix logra establecer las bases administrativas, las cuales se implementaron de acuerdo a los siguientes resultados: manual de cargos 90%, selección de personal 90%, inducción 80%, capacitación 90% y evaluación de desempeño 60%.

Los anteriores resultados dan solidez al área de talento humano y permiten generar nuevos procedimientos enfocados hacia la optimización y bienestar de los colaboradores. Desde este sentido, se da apertura a temáticas como las zonas de orientación laboral que permiten abordar al trabajador, no como un objeto necesario para la empresa, sino como el recurso humano vital para el logro de objetivos estratégicos y de calidad.

### **Discusión**

El presente proyecto fortaleció la gestión de prácticas de talento humano de la siguiente manera:

## Manual de Cargos

El procedimiento se actualizó en un 90%. Se actualizaron los perfiles de cargo correspondientes al 100% de la planta actual, lo anterior parte de la jerarquía estructural del organigrama de la clínica. Actualmente, la empresa está encaminando sus esfuerzos para gestionar un modelo basado en competencias, con el fin de optimizar aún **más la productividad y administración del recurso humano**. De igual forma, se gestionan prácticas y evaluaciones del sistema de salud y seguridad en el trabajo y con ello prevenir riesgos en la mayoría de sus dimensiones.

## Selección de Personal

El procedimiento se optimizó en un 90%. Lo anterior, incluye la actualización de los formatos de entrevista, formato de verificación de referencias e implementación del test de dominancia cerebral, útil para conocer y discriminar el perfil de los nuevos colaboradores que se vinculan en la empresa. Hoy por hoy, la clínica Bellatrix ejecuta la selección de personal en tres fases: fase I, talento humano: encargado de generar la convocatoria, reclutamiento, selección de hojas de vida, evaluación de los postulantes, prueba psicotécnica y entrevista; fase II, encargada de evaluar el conocimiento práctico de los postulantes; finalmente la fase III gerencia y junta directiva encargados de evaluar las competencias, valores corporativos y sentido de pertenencia con la organización.

Por otro lado, el procedimiento de selección de personal, fortaleció la comunicación entre las partes interesadas, ya que la inclusión de un nuevo trabajador en la empresa, no solamente involucra a la oficina de talento humano, también abarca a al jefe inmediato de la correspondiente vacante, psicólogo, gerencia y junta directiva.

## Inducción

El procedimiento se optimizó en un 80%. Incluye la actualización de un cronograma de inducción para los nuevos colaboradores y reinducción para los trabajadores vinculados. En la actualidad la empresa gestiona nuevas **temáticas**, con el fin de generar integralidad en todos los trabajadores y procesos.

El procedimiento de inducción al nuevo personal, permite en la clínica Bellatrix fortalecer el sentido de pertenencia del colaborador hacia la institución, amplía el conocimiento que el trabajador tiene de su puesto de trabajo y la interdependencia con otras áreas o procesos.

## Capacitación

El procedimiento se optimizó en un 90%. Lo anterior incluye la actualización del cronograma anual de capacitaciones, cronogramas de capacitación para áreas comerciales y asistenciales. Actualmente, el área de talento humano lidera un proyecto denominado “Escuela Bellatrix” que tiene como propósito formar en diversas temáticas a todos los colaboradores y generar sentido de pertenencia con la organización.

El proyecto “Escuela Bellatrix” permite gestionar procesos de formación en diversos niveles para los trabajadores. A partir de esto, los temas de capacitación, son orientados y ejecutados por colaboradores de la misma empresa, otras temáticas son abordadas por instituciones como ARL POSITIVA, Coomeva EPS S.A., EPS Sanitas, Medimás EPS, seguros SURA, laboratorios como Pevonia, Percos, Solgar, Sesderma, etc. Asimismo, se tiene la participación de entidades públicas y privadas. Lo anterior, permite que el nivel de formación y capacitación en la clínica Bellatrix haga parte de la cultura organizacional.

## Evaluación de Desempeño

El procedimiento se optimizó en un 60%. Donde se incluye la actualización de formatos de evaluación. En este momento el área de talento humano de la clínica Bellatrix lidera un proyecto denominado “diseño de un modelo basado en competencia” bajo la modalidad de Martha Alles, éste proyecto tiene como finalidad alinear los objetivos de los colaboradores para el cumplimiento y logro de las metas estratégicas planteadas por la organización.

## Zonas de Orientación Laboral

El procedimiento se diseñó en un 80%. Aquí, se incluye la creación de una ruta de acción, implementación del test de dominancia cerebral del autor Omar Gardie, el inventario de pensamientos automáticos de los autores Ruiz y Lujan, y el cuestionario de fortalezas de Martin Seligman.

Las zonas de orientación laboral se implementaron a 10 trabajadores, los hallazgos referentes a este nuevo procedimiento tuvieron un nivel de satisfacción del 95%. Lo anterior permite analizar que las zonas de orientación laboral generan beneficios al colaborador en cuanto a la promoción de estilos de vida saludable, prevención, mitigación y control de circunstancias socialmente relevantes, ya sea de índole personal, familiar y laboral que incide a mejorar la calidad de vida.

## Conclusiones

La actualización de prácticas de gestión humana en la clínica Bellatrix S.A.S., fortaleció el área de talento humano a partir de procedimientos, como: manual de cargos, selección de personal, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.

El nuevo procedimiento Zonas de Orientación Laboral (ZOL-F) fortalece el bienestar personal y laboral en los trabajadores de la clínica Bellatrix. En consecuencia, surge la necesidad de implementar prácticas direccionadas a mejorar el clima laboral, relaciones interpersonales y motivación en el trabajo.

Es importante que los procedimientos del área de talento humano se encuentren en actualización permanente, con el propósito de responder a las demandas internas y externas de la clínica.

Por otro lado, se espera que las evaluaciones de desempeño se realicen de forma habitual y periódica, centrándose en la

labor de los colaboradores, generando acuerdos con el propósito de retroalimentar los elementos a mejorar, en su lugar de trabajo. En ese sentido, las evaluaciones deben enfocarse en los grupos de trabajo, basados en los resultados a mediano y largo plazo, en la mejora del rendimiento y desarrollo personal y profesional.

Un aspecto cualitativo a destacar es el punto de vista de los colaboradores que participaron de la zona de orientación laboral, quienes retroalimentan al procedimiento como indispensable y útil para el desarrollo personal. Asimismo, mencionan que es un espacio pensado en brindar apoyo, orientación, acompañamiento y una escucha activa al trabajador. Lo anterior, permite evidenciar como la clínica Bellatrix da cumplimiento al Decreto 1567 (1998), el cual dictamina la necesidad de generar programas de bienestar, incentivos, capacitación y aprendizaje constante dentro de las organizaciones, con el fin de contribuir al crecimiento personal y profesional de los trabajadores.

Finalmente, la gestión de talento humano es uno de los campos empresariales que en los últimos años ha tenido cambios significativos; de ser una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración de personal, pasó a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva en el tiempo. De acuerdo a lo anterior, se espera que el área de talento humano en la clínica Bellatrix innove en nuevos procedimientos encaminados al bienestar de los colaboradores.

Se recomienda profundizar en temáticas de bienestar laboral, diseño e implementación de un plan de estímulos y recompensas, con el propósito de optimizar el área de talento humano y el nivel de desempeño en los colaboradores de la Clínica Bellatrix S.A.S.

### Referencias

- Agudelo, B. (2015). Caracterización de las prácticas de talento humano en empresas del valle del cauca. *Revista Internacional administración y finanzas*, 8 (4), 1-25.
- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Barley, S. y Kunda, G. (1995). Estructura y diseño vs. Lealtad y sentimiento. *Revista Tecnológica Administrativa*, 9(20), 135-192.
- Beltrán, N. y Urrea, D. (2013). *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea* (tesis especialización). Universidad escuela de administración de negocios EAN, Bogotá, Colombia.
- Calderón, G. y Álvarez, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42 (142), 26-46.
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006). Gestión en las organizaciones. Un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuaderno Administrativo*, 19(32), 225-254.
- Calderón, G., Montes, A. y Tobón, M. (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.
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2006). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Revista Universidad EAFIT*, 23(103), 39-64.
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos, y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cua. Adm*, 23(41), 13-36.
- Cardon, M. y Stevens, C. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human resource Managment Review*, 14, 295- 323.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá. McGraw Hill.
- Codina, A. (2004). Saber escuchar un intangible valioso. *Intangible Capital*, 4(0) 1-26.
- Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Gorriti, M. (2007). La evaluación del desempeño en las administraciones públicas españolas. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*, 23(3), 367-387.
- Jerez, A. (2010). *Diseño e implementación de los procesos básicos de la gestión del talento humano en el departamento administrativo y de personal de Jardines de la Colina* (tesis de pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana, Floridablanca, Santander.
- Ministerio de Educación Nacional. (2010) *Decreto 1295 Por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0BwiOPvxq6aPoRxp0SWhhd05ITUk/view>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (febrero 24). *Resolución 518 de 2015*. Recuperado de [https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/OtraNormativa/R\\_MSPS\\_0518\\_2015.pdf](https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/OtraNormativa/R_MSPS_0518_2015.pdf)