

**“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ATENCIÓN  
AL USUARIO EN LA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD  
MUESTRAMED”**

**LUIS JAVIER DIAZ RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

**“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ATENCIÓN  
AL USUARIO EN LA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD  
MUESTRAMED”**

**Monografía de grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia.**

**LUIS JAVIER DIAZ RAMIREZ**

**ASESOR**

**Mg NELSON MORA G.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1º del Acuerdo No. 234 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Superior de la Universidad de Nariño.

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

Director

---

Jurado

---

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2012.

## RESUMEN

Al interior de las siguientes páginas se presenta una investigación hecha con diligencia y dedicación acerca de una de las características más importantes de la administración moderna como es el caso de la Gestión del Talento Humano, para efectos de esta estudio se eligió la Institución Prestadora de Servicios MUESTRAMED de la ciudad de Ipiales, por ser una organización que aunque pequeña, se esmera por mantenerse al tanto de las nuevas corrientes administrativas para procurar a sus usuarios una atención acorde a estos nuevos lineamientos, y que brinda atención a un promedio de 400 usuarios mensuales, brindándoles sus servicios en la toma de muestras de laboratorio clínico.

Enmarcado en la Gestión del Talento Humano, se indagó La Atención al Cliente empleado para su detección instrumento convalidado por teóricos administrativos. Al final del trabajo, se pueden evidenciar el análisis de los resultados que condujo a unas conclusiones y recomendaciones de acuerdo al tipo de estudio realizado, se espera que esta investigación sea un aporte significativo para las empresas que desean evaluar la Gestión del Talento Humano a su interior y que se convierta en tema de consulta para estudiantes, no solo de Administración de empresas, sino además de otras disciplinas o áreas de conocimiento.

Realizar la indagación en estas dos dimensiones en MUESTRAMED, es una motivación para el Laboratorio y evidencia su interés permanente por permanecer como uno de los mejores de la ciudad y ser competitivos por su excelencia en la atención al usuario en la prestación de sus servicios.

## ABSTRACT

Within the following pages we present search done with skill and care about one of the most important features of modern management as in the case of Human Resource Management, for purposes of this study we chose the servicing institution MUESTRAMED Ipiales city, being an organization which although small, strives to keep abreast of new trends to ensure administrative users a consistent attention to these new guidelines, and provides care to an average of 400 monthly users by providing their services in making clinical laboratory samples.

Framed in Human Resource Management, we asked customer care instrument used for detection validated by administrative theorist

At the end of the work, one can identify the analysis of the results leading to conclusions and recommendations based on the type of study, it is expected that this research is a significant contribution to companies wishing to evaluate the Human Resource Management attitudes inside and become a subject of inquiry for students, not only in business administration, but also from other disciplines or areas of expertise.

Perform research of these two dimensions in MUESTRAMED, is a motivation for the Laboratory and demonstrates its continuing interest to remain as one of the best in town and be competitive for excellence in customer care in providing their services.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMA	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3. ALCANCE Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO	17
1.3.1. Delimitación Geográfica	17
1.3.2. Delimitación Temporal	17
1.3.3. Delimitación Espacial	17
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	18
2. OBJETIVOS	20
2.1. OBJETIVO GENERAL	20
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. MARCO REFERENCIAL	21
3.1. MARCO CONTEXTUAL	21
3.1.1. La Gestión del Talento Humano en Colombia	23
4. MARCO TEÓRICO	25
4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	25
4.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	27
4.2.1. Teoría General de la Administración	27
4.2.2. Definición de organización	31

4.3. TALENTO HUMANO	31
4.3.1. Antecedentes o desarrollo histórico	31
4.3.2. Generalidades, noción, definición	32
4.3.3. Definiciones de la Gestión de Talento Humano	34
4.4. ATENCIÓN AL CLIENTE	41
4.4.1. Generalidades, noción, definición	41
4.4.2. Clasificación de Clientes	43
4.4.3. Dimensiones de la Calidad en la Atención al Cliente o Atención al Usuario	44
4.5. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS MUESTRAMED	45
4.5.1. La Gestión de Talento Humano en la Atención al usuario como un indicador del desempeño de la Institución Prestadora de Servicios MUESTRAMED.	48
4.6. IPS EN COLOMBIA	49
4.6.1. Definición y generalidades	50
4.7. MARCO LEGAL DE LOS LABORATORIOS CLÍNICOS EN COLOMBIA	51
4.7.1. Leyes	52
5. DISEÑO METODOLÓGICO	54
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	54
5.2. FUENTES DE INFORMACIÓN	54
5.2.1. Fuentes Primarias	54
5.2.2. Fuentes Secundarias	54
5.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	54
5.3.1. Población	54
5.3.2. Muestra	55



5.4. REQUERIMIENTOS Y RECURSOS NECESARIOS PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN.	55
5.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	56
5.5.1. Cuestionario para medir Atención al Usuario	56
6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	57
6.1. ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO APLICADO A LOS USUARIOS	57
7. HALLAZGOS	77
RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	85
NETGRAFIA	87
ANEXOS	88

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Horarios de atención .....	23
Tabla 2. Expectativas del usuario .....	57
Tabla 3. Prestación del servicio .....	58
Tabla 4. Atención personalizada.....	59
Tabla 5. Horarios puntuales, adecuados y respetados .....	60
Tabla 6. Entrega de Resultados.....	61
Tabla 7. Dudas, sugerencias, observaciones y dificultades.....	62
Tabla 8. Personal dispuesto a colaborar y respetuoso .....	63
Tabla 9. El personal cualificado .....	64
Tabla 10. Soluciones a mi necesidad .....	65
Tabla 11. Precios cómodos .....	66
Tabla 12. Precios altos .....	67
Tabla 13. Imagen de honestidad y confianza .....	68
Tabla 14. Información clara y comprensible .....	69
Tabla 15. Materiales suficientes.....	70
Tabla 16. Programas y equipos informáticos.....	71
Tabla 17. Respuesta rápida.....	72
Tabla 18. Laboratorio es cómodo .....	73
Tabla 19. Necesidades como usuario.....	74
Tabla 20. Atención al usuario.....	75
Tabla 21. La presentación personal.....	76

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Grafica 1. Expectativas del usuario.....	57
Grafica 2. Prestación del servicio.....	58
Grafica 3. Atención personalizada .....	59
Grafica 4. Horarios puntuales, adecuados y respetados .....	60
Grafica 5. Entrega de Resultados .....	61
Grafica 6. Dudas, sugerencias, observaciones y dificultades .....	62
Grafica 7. Personal dispuesto a colaborarle y respetuoso.....	63
Grafica 8. El personal cualificado.....	64
Grafica 9. Soluciones a mi necesidad.....	65
Grafica 10. Precios cómodos .....	66
Grafica 11 . Precios altos.....	67
Grafica 12. Imagen de honestidad y confianza .....	68
Grafica 13. Información clara y comprensible.....	69
Grafica 14. Materiales suficientes .....	70
Grafica 15. Programas y equipos informáticos .....	71
Grafica 16. Respuesta rápida .....	72
Grafica 17. Laboratorio es cómodo.....	73
Grafica 18. Necesidades como usuario .....	74
Grafica 19. Atención al usuario.....	75
Grafica 20. La presentación personal .....	76

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Cuestionario atención al usuario .....	89
Anexo B. Formato de cuestionario estructurado de preguntas .....	90
Anexo C. Encuesta de evaluación de desempeño al talento humano .....	92

## INTRODUCCIÓN

La Gestión del talento humano es una dimensión perceptiva al conocimiento actual que prevalece en las organizaciones, en términos generales, podría decirse que es circunstancial y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la plataforma estratégica o estructura organizacional por ella adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otras características que intervienen en dicha gestión de manera significativa.

Para procurar una mayor comprensión de la investigación que se presenta a continuación, es necesario explicar que en la Institución prestadora de Servicios MUESTRAMED de la ciudad de Ipiales, desde un año atrás, como consecuencia de un estudio realizado al interior de esta organización, se implementó un plan de mejoramiento de la Gestión del Talento Humano, encaminado a solucionar la problemática relacionada con dicha Gestión en la I.P.S. MUESTRAMED.,

Para ello se diseñó un proceso de mejoramiento del servicio relacionado con la razón de ser la organización, para lo cual, hubo que identificar las falencias que se presentaban, cuyo diagnóstico arrojó fallas en el ambiente interno, falta de incentivos que promueven la productividad y desempeño laboral del personal, así como falta de desarrollo profesional del recurso humano; todo esto, condujo a planear las posibles rutas de mejoramiento de los puntos críticos de la estrategia interna precisados en dicho análisis.

Debido al diagnóstico presentado en aquella oportunidad, por el cual se diseñó e implementó el proceso GTH, ahora se procura en esta investigación describir de qué forma incide el proceso de Gestión del Talento Humano en la atención al usuario en la Institución prestadora de Servicios MUESTRAMED, se ha optado por profundizar en este tema toda vez que la GTH, es uno de los conceptos más utilizados en la moderna administración y además porque los usuarios son la razón de ser de la organización, son la parte esencial a los cuales se les debe brindar un cuidado esmerado.

La Gestión del Talento Humano implica que el conocimiento se articula con recursos creativos a través de procesos más complejos que facilitan que la organización pueda asumir una estrategia centrada en la persona articulándola a técnicas, métodos y herramientas derivados de las capacidades estratégicas de la empresa.

De tal manera que, aunque el talento Humano siempre debería haber sido la parte más significativa de las empresas, no obstante, nunca se había entendido como lo

hacen las nuevas tendencias administrativas; en consecuencia, en los últimos años las preferencias administrativas se han encaminado a la instauración de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que suministren métodos y herramientas para transformar e innovar una estructura dirigida a atender cada uno de los procesos que componen esta gestión.

Dado que son varios los subprocesos que conforman la Gestión del Talento Humano, se ha seleccionado para este estudio, la Atención al Cliente para ser evaluada y así orientarla hacia el servicio, ofreciendo la excelencia como el norte de acciones emprendedoras de MUESTRAMED.

Esto se realiza con la intención de analizar que si bien es cierto que los clientes conforman una parte vital de toda organización, realmente son escasas las empresas que logran adecuar sus servicios a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal.

Toda vez que este estudio se presenta en el marco de Alta Gerencia, es necesario destacar que a través de él se desea promover el desarrollo de competencias de los empleados de la empresa MUESTRAMED, como una de las herramientas de planeación y control gerencial, de tal manera que estas habilidades se vean reflejadas cada día en la atención al usuario, como uno de los procesos de la Gestión del Talento Humano, que permitan el posicionamiento de esta empresa día a día.

Así mismo, a través de esta investigación, se busca reconocer la importancia de facilitar espacios de formación de líderes que propendan por el desarrollo de principios éticos y de responsabilidad social, como uno de los valores de la cultura organizacional moderna; Es por esto que se ha elegido este tema para investigar en una empresa importante de la ciudad, como lo es la Institución Prestadora de Servicios de Salud MUESTRAMED para analizar y determinar si los directivos deben mejorar o no la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes.

Por otra parte, es obligatorio destacar igualmente, que en las ciencias económicas y administrativas, se ha definido un lenguaje propio con el cual se da formalismo a las teorías propuestas por sus investigadores, por lo tanto para este caso se hará uso de algunos teóricos de la administración, para sustentar los avances de esta ciencia que han redundado en nuevas políticas gerenciales como La moderna Gestión del Talento Humano.

En las páginas de este estudio se encontrará de manera coherente y lógica, el desarrollo de este conocimiento, como el resultado de identificar los elementos básicos que conforman este proceso vital para las instituciones modernas, y que, están interconectados, y cuyo buen desempeño redundará en organizaciones

eficientes y eficaces; no obstante, para alcanzar este propósito es necesario seguir una metodología que convalide estos principios.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMA

La institución prestadora de servicios MUESTRAMED, es un Laboratorio Clínico especializado que cada día desde hace doce años, desarrolla sus actividades enfocadas hacia el pronóstico, evolución, detección y determinación del tratamiento de enfermedades, de manera oportuna; por tal razón, es importante que esta organización brinde confiabilidad, agilidad, credibilidad, tecnología y atención al usuario rápida, eficiente, amable, cordial y oportuna, con lo cual se garantiza la calidad de sus resultados.

Todas estas acciones deben ir coordinadas desde la GTH, pues este proceso implica una serie de beneficios para la empresa, entre ellos, el mejoramiento de la atención al usuario, que es “Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una organización con el fin de que el cliente obtenga el producto en el instante y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”<sup>1</sup>.

La Gestión de talento humano es uno de los nuevos conceptos que se han introducido en el mundo de las organizaciones, y, se puede decir que es una de las variables que más intervienen en el éxito del mundo empresarial, pues la creciente importancia de esta gestión, “se debe al papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en las sociedades en general y al mundo laboral en particular”<sup>2</sup>

Ahora bien, existen diferentes procedimientos, asociados a la Gestión de Talento Humano, dentro de estos, podría considerarse, para este caso de estudio, que uno de los más importantes, es: La Atención al Cliente.

En un estudio anterior realizado al interior de la misma organización, y en el cual se implementó la Gestión de Talento Humano para esta Institución, se detectó la falta de la implementación de un sistema de mejoramiento, lo cual se ve reflejado en la inexistencia de manuales de funciones y procedimientos en el área administrativa y financiera, se desconocían las políticas de la empresa por parte del personal operativo indicando que no se encuentran por escrito; solo se llevan registros de actividades en el área de Producción y no se revisan las actividades

---

<sup>1</sup> CORNEJO, Miguel Ángel “Excelencia Directa para Lograr la Productividad” Primera Publicación 2008.

<sup>2</sup> WERTHER, William “Administración de personal y recursos humanos”



en equipo; el desempeño laboral se ve un poco opacado por falta motivación y capacitación.

De igual manera, no hay una programación de actividades de capacitación tales como seminarios, talleres o cursos donde se les indujera acerca de la atención al usuario. g

De tal forma que este aspecto significativo, (La Atención al usuario), como un elemento enmarcado dentro del proceso de Gestión del Talento Humano, se ha convertido en estandarte de esta investigación, pues realmente se desea indagar de qué manera se realiza dentro de la Institución prestadora de servicios MUESTRAMED, para dar respuesta a situaciones concretas que podrían afectar el buen desempeño de esta organización, razón por la cual en caso de detectarse algún inconveniente al analizar el comportamiento de esta variable, por supuesto se harán las recomendaciones pertinentes en pro del bienestar de los usuarios de esta organización.

En este sentido, se pretende realizar un estudio en el cual se analicen los aspectos más importantes, que intervienen en la atención al usuario en el Laboratorio Clínico Especializado MUESTRAMED E.U, de la ciudad de Ipiales; para tal fin, se desea analizar el resultado de la implementación de la Gestión del Talento Humano iniciada hace aproximadamente un año atrás.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera la Gestión del Talento Humano incide en la Atención al Usuario en la institución prestadora de servicios de salud MUESTRAMED”?

## **1.3. ALCANCE Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

**1.3.1. Delimitación Geográfica.** Ipiales. Departamento de Nariño, Colombia

**1.3.2. Delimitación Temporal.** Desde el mes de Junio Año 2011 hasta el mes de junio de 2012

**1.3.3. Delimitación Espacial.** MUESTRAMED. Institución Prestadora de Servicios de Salud

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

El estudio propuesto busca mediante la indagación y aplicación de las teorías y las nociones fundamentales de la Organización, la alta gerencia y la Administración del Talento Humano, analizar la atención al Usuario en esta organización.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de esta investigación y con el propósito de dar respuesta a la pregunta formulada, se acude al empleo de técnicas e instrumentos de investigación, así entonces, la Atención al Usuario, es indagado por medio de un cuestionario de preguntas diseñadas con la escala Lickert.

De igual manera se busca el uso apropiado de la estrategia metodológica para los estudios analíticos descriptivos, como el caso que nos ocupa.

De conformidad con el planteamiento del problema y los objetivos propuestos en este estudio, el análisis de los resultados permite encontrar respuestas concretas a preguntas acerca de la importancia de la atención al usuario, enmarcada dentro de las características de importancia y validez de la Gestión de Talento Humano dentro de esta empresa dedicada a la toma de muestras médicas.

De tal manera que, realizar una investigación de esta naturaleza, reviste importancia toda vez que El Laboratorio Clínico Especializado MUESTRAMED E.U, de la ciudad de Ipiales desea convertirse en uno de los más acreditados de la ciudad, y, para ello debe distinguirse como una empresa en la cual la atención al usuario sea uno de los objetivos primordiales, es decir, que el cliente o usuario de este laboratorio se sienta acogido, motivado y bien atendido en todo momento en que utiliza los servicios que la organización le brinda.

Asimismo, se advierte novedad en este estudio, pues no se conocen en la universidad, investigaciones cuyo tema central sea la relación existente entre la gestión de talento humano y la atención al usuario en una empresa particular, cuya razón social sea la prestación de servicios en muestras clínicas.

La utilidad del estudio está representada por el provecho que traerá al laboratorio, los resultados y recomendaciones arrojados en la investigación y que deben ser puestos en práctica con el fin de asegurar una mejor atención al cliente, una vez se fortalezca la Gestión de Talento Humano.

Iniciar una investigación en este ámbito fundamental de la organización, es una motivación para el Laboratorio y evidencia su interés permanente por permanecer como uno de los mejores de la ciudad y ser competitivos por su excelencia en la atención al usuario en la prestación de sus servicios.

Una investigación inherente al área de gestión humana, debe implicar el análisis de cómo se está administrando el talento humano que allí labora, es decir, cómo se está seleccionando el personal, como se capacita, desde la misma inducción y entrenamiento, cómo se evalúa el desempeño, desde la misma evaluación del periodo de prueba, cómo se promueve a la gente, si hay un plan de carrera establecido, cómo se motiva al personal, cómo es el clima laboral, si se evalúa o no, si se mide el nivel de satisfacción tanto interno como externo.

Se ha decidido, como se ha repetido en varias oportunidades, realizar este estudio en solo un área específica que competen a la Gestión del Talento Humano, para poder de manera directa trabajar por la calidad en el servicio que es uno de los objetivos primordiales de la empresa e impactar, en este caso al cliente externo, como parte vital a quien va dirigido la prestación del servicio.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la incidencia de la gestión del talento humano en la Atención al Usuario en la institución prestadora de servicios de salud MUESTRAMED.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Diagnosticar los procesos de la Gestión del Talento Humano, relacionados con la atención al usuario en la Institución prestadora de servicios MUESTRAMED.

Identificar los aportes de la Gestión de Talento Humano en la Atención al usuario como un indicador del buen desempeño de la Institución Prestadora de Servicios MUESTRAMED.

Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano de MUESTRAMED y la atención al usuario de dicha institución.

### 3. MARCO REFERENCIAL

#### 3.1. MARCO CONTEXTUAL

El Laboratorio Clínico Especializado MUESTRAMED E.U., ubicado en la Calle 24D # 6-59 Barrio Fundadores, Municipio de Ipiales, constituido como una Empresa Unipersonal, de propiedad de la Bacterióloga CLAUDIA ANDREA CHAMORRO y el Administrador de Empresas JAVIER DIAZ RAMIREZ, abierto al público el 14 de marzo del año 2000, en sus tres sedes en los Municipios de Ipiales, Túquerres y Samaniego, nace como una entidad de apoyo diagnóstico creada bajo la filosofía de calidad, confiabilidad, tecnología, excelente servicio al cliente y oportunidad en la atención, con costos bajos que permitan unas tarifas competitivas, complementándose mediante el apoyo diagnóstico a médicos y pacientes usuarios de los servicios.

Por tratarse de un trabajo altamente especializado y por su convencimiento en la importancia del actuar diario, apoyan intensamente el crecimiento personal y profesional, proyectando el trabajo en equipo dentro de la empresa.

El servicio del Laboratorio Clínico especializado MUESTRAMED., se convierte cada día en una herramienta valiosa tanto para el pronóstico, evolución, detección y determinación del tratamiento de enfermedades, de manera oportuna, por tal razón, es importante a la hora de seleccionarlo, basarse en la confiabilidad, agilidad, credibilidad, tecnología y atención, con lo cual se garantiza la calidad de sus resultados.

La plataforma estratégica de la Institución está conformada por: Misión, Visión, objetivos y valores Corporativos

**Misión:** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una administración profesional, con servicios oportunos y de calidad, brindando oportunidades de desarrollo, respeto y justa retribución, cuidando e incrementado el capital invertido, fomentando un clima laboral de confianza y desarrollo de nuestros colaboradores, participando en el desarrollo de un nuevo y mejor país.

**Visión:** Ser la empresa líder en la prestación de servicio de laboratorio clínico especializado, garantizando con solidez, calidad y confianza el cumplimiento de las obligaciones, mereciendo siempre la confianza plena de colaboradores y clientes.

**Objetivo empresarial:** El Laboratorio Clínico Especializado MUESTRA MED, tiene como principal objetivo, la prestación de servicios de apoyo diagnóstico en el área de laboratorio de primero, segundo y tercer nivel de complejidad a la comunidad del Municipio de Ipiales, Túquerres, Samaniego y poblaciones circunvecinas.

**Valores:** Calidad: Hacer las cosas bien y a tiempo, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

**Servicio:** Responder de manera oportuna a las necesidades de nuestros clientes internos y externos, propiciando una relación continua duradera.

**Compromiso:** Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de nosotros, participando activamente con la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

**Honestidad:** En el trato ético y profesional hacia nuestros clientes, empleados y la comunidad en general, a quienes es enfocado nuestro servicio.

**Desarrollo:** Fomentar el interés por la preparación y la actualización personal y promover el desarrollo de nuestros colaboradores.

**Respeto:** Valorar a las personas que colaboran con nosotros en sus capacidades y brindarles un trato justo todos aquellos con quienes tienen relación.

**Servicios:** Para mayor comodidad de sus usuarios, los servicios ofrecidos por el Laboratorio Clínico Especializado MUESTRA MED, son:

Toma de muestras durante todo el día, si el examen solicitado no requiere ayuno.

Entrega de exámenes de carácter URGENTE en un tiempo máximo de 2 horas.

Entrega de resultados durante todo el día incluyendo fines de semana.

Servicio a domicilio de lunes a viernes para toma de muestras.

Precios especiales por paquetes de exámenes y número de personas.

Apoyo en jornadas de salud empresariales.

Amplia gama de exámenes.

Exámenes de rutina.

Exámenes especializados.

Chequeos ejecutivos.

Exámenes para manipuladores de alimentos.

**Tabla 1. Horarios de atención**

Horarios de Atención:	Ipiales	Túquerres y Samaniego
<b>Lunes a viernes</b>	7:00 a.m. a 12 m	7:00 a.m. a 12 m
<b>Lunes a viernes</b>	2:00 p.m. a 6:00 p.m.	2:00 p.m. a 5:00 p.m.
<b>Sábados de</b>	7:00 a.m. a 12 p.m.	

**3.1.1. La Gestión del Talento Humano en Colombia.** Las conclusiones de los pocos estudios acerca de las prácticas de gestión humana en Colombia, han afirmado que existe una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas.

Realmente es a inicios de los años 1920 que surgen en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral, como el reconocimiento al derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias oficiales encargadas de las relaciones obrero-patronales, entre otras la creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social.

“En Colombia, la apertura económica y la necesidad de las empresas de responder a los retos de los mercados internacionales y ha obligado a repensar esta función aunque todavía se está muy distante de considerarla determinante en el éxito empresarial, sin embargo los procesos de modernización llevaron a la desregulación del trabajo, la búsqueda de mecanismos de participación, de flexibilización en la vinculación, desvinculación y compensación de los trabajadores”<sup>3</sup>

Sin embargo, un resultado curioso se presenta en una investigación reciente. “Aunque son relativamente pocas las empresas que afirman tener planes de

---

<sup>3</sup>VALERO, E. (1999). Subcontratación, reestructuración empresarial y efectos laborales en la industria. En: Arango, L. G. y López C. M. Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.

carrera formalizados para sus empleados, existe una mayor proporción de empresas (el 46.7%) que ofrecen programas de desarrollo para facilitarle a su personal la posibilidad de promoción interna mediante la valoración del rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal”

Puede afirmarse que esta Gestión del Talento Humano se evidenciaba, de manera general en las empresas en los procesos de selección en los cuales “prevalecen criterios socioculturales sobre criterios técnicos (basados en las referencias de sus propios empleados); con respecto a la *formación*, dos características son destacables: muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, en general se carece de indicadores para medirla”.<sup>4</sup>

El contexto de la GTH es al mismo tiempo dinámico y cambiante. La primera característica de este contexto es la complejidad. La manera en que las personas y las organizaciones se relacionan para alcanzar sus objetivos varía de una organización a otra. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para tratar a las personas, mientras que otras parecen haberse detenido en el tiempo y en el espacio con la adopción de políticas anacrónicas y retrogradadas.

---

<sup>4</sup> Op.cit



## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Titulo: Mejoramiento de la Atención al usuario del laboratorio clínico de la fundación valle del Lili

Autor: Ochoa Martínez, Stephanie, Salcedo Arona Juan Sebastián UNIVERSIDAD ICESI FACULTAD DE INGENIERÍA DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL SANTIAGO DE CALI 2010

Contenido: El objetivo de este trabajo de investigación era contribuir al mejoramiento del servicio al usuario del Laboratorio Clínico en las instituciones prestadoras de salud del Valle del Cauca, toda vez que el aumento de la capacidad y alcance del servicio de algunos de los departamentos ha llevado a que oncología, radioterapia y laboratorio clínico se vean en la necesidad de ampliar sus servicios para poder cubrir la nueva demanda.

Teniendo como principal afectado al Laboratorio, el cual participa en el 90% de los departamentos de la Fundación, atendiendo como clientes principales a hospitalización, cirugía, cuidados intensivos y pacientes ambulatorios. Este último ha presentado una mayor problemática trayendo como consecuencia una disminución representativa en la calidad del servicio al cliente que ha sido orgullo de la institución a través de los años.

La fundación Valle del Lili se ha caracterizado desde sus inicios por una excelente atención al cliente y los más altos estándares de calidad en sus servicios, posicionándola como una de las mejores instituciones médicas del País. En los últimos años, y debido a la creciente demanda por sus servicios la institución se ha visto en la obligación de ampliar no sólo su portafolio de servicios sino su infraestructura; construyendo una nueva torre para hospitalización, cuidados intensivos, exámenes especializados, área de trasplantes, centros de recuperación respiratoria entre otros.

Titulo: Documento práctico de preparación para la acreditación internacional del laboratorio clínico

Universidad ces-universidad Autónoma de Bucaramanga facultad de medicina postgrado en auditoria en salud grupo 48-promoción 11 UNAB BUCARAMANGA/SANTANDER 2010

Autor: Marín Carreño, Andrea y Suarez Rodríguez Erika

Contenido. La acreditación internacional de laboratorios clínicos es un proceso que contribuye a la mejora Continua de la calidad de sus servicios y tiene como misión mejorar la seguridad y la calidad de la atención en salud de la comunidad a través de la disponibilidad de educación, publicaciones, consultoría, y evaluación de los servicios.

La participación en los procesos de acreditación internacional es decisión de la dirección de cada laboratorio y debe ser accesible a todos los establecimientos que estén debidamente registrados y habilitados por las autoridades nacionales del país, aplicándose tanto a modelos del sector público como al sector privado que cuenta con procedimientos efectivos de control externo de calidad en forma de programas de acreditación de instituciones de salud.

Título: Propuesta de diseño de un laboratorio clínico de primer nivel con enfoque preventivo, Medellín 2010

Universidad de Antioquia. Facultad Nacional de Salud Publica “Héctor Abad Gómez”. Medellín, Enero de 2010

Autor: Yuly Andrea Hernández Serna

Contenido: En esta trabajo de grado se establecieron las condiciones necesarias para el montaje de un laboratorio clínico preventivo de enfermedades degenerativas de alta prevalencia en la ciudad de Medellín, de igual manera se realizó un análisis de la normatividad vigente para el montaje de la propuesta y de los requisitos de Habilitación de entidades prestadoras de servicios de salud, sobre la cual se estableció el laboratorio. Por último se elaboró el portafolio de servicios de acuerdo a los grupos de edad y el sexo de los pacientes.

Se diseño la plataforma estratégica y la estructura organizacional, el mapa de procesos y los recursos necesarios para el desarrollo de la propuesta del laboratorio de prevención de enfermedades de alta prevalencia.

Título: Tendencias de la Gestión Humana en Colombia

Autor: Acevedo Arias Olga Cecilia y Garcés Ospina Álvaro Mgs en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. Universidad Tecnológica de Pereira. 2007

Contenido. La esencia de la administración de la alta gerencia es visualizar acertadamente hacia donde se deben orientar los esfuerzos de la organización y realizar gestiones eficaces al menor costo, sin embargo este no es fácil, ya que se

presentan imprevistos y limitaciones que resulta difícil y complejo enfrentarlas con esquemas tradicionales rígidos.

## 4.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

**4.2.1. Teoría General de la Administración.** “La teoría general de la administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general. La TGA se encarga del estudio de las organizaciones”.<sup>5</sup>

En términos generales se puede decir que La teoría General de la Administración comprende el estudio comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque sistemático, el enfoque contingente y en general de todas las corrientes que estudian a las organizaciones.

Ahora bien, es indiscutible, que la transformación del mundo actual se ha dado en todas las esferas, y, por supuesto, el ámbito de la administración no escapa a esa realidad; lo que conocemos como globalización, ha permeado también las teorías administrativas, “los conceptos y fundamentos propios de la administración, concebida en las postrimerías de la revolución industrial hoy con el advenimiento de la sociedad postmoderna, del conocimiento y la información, hoy deben ser repensados y actualizados”<sup>6</sup>

El término actual tan difundido que se llama Globalización es un escenario producido como resultado del progreso de la ciencia y la tecnología, y en el tema de la administración, se traduce en promotor para que las organizaciones establezcan funciones administrativas y desplieguen una gestión efectiva que les permita afrontar las consecuencias que afectan la dinámica individual y organizacional.

Una vez hecha esta aclaración, acerca de la actualidad del mundo de las organizaciones, se podría decir que, para iniciar un breve recorrido por las teorías de la administración, un buen comienzo sería retomar el libro Introducción a la teoría general de administración<sup>7</sup>, que cita lo planteado por Fayol, cuando afirma

---

<sup>5</sup> FERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ Sergio, Teoría General de las Administraciones. Madrid, 2006

<sup>6</sup> ” TOFFLER A. “La tercera ola”, Barcelona. Editorial Plaza y Janes, 1992

<sup>7</sup> CHIAVENATO, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw-Hill.

que planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo.

Igualmente, valdría afirmar que Henri Fayol desarrolló su teoría luego de vivir por su propia experiencia los efectos de la Revolución Industrial, y esto le brindó los conocimientos que luego se traducirían en una trayectoria exitosa que le valió a la postre ser reconocido como el padre de la Administración.

Para tratar de comprender en más profundidad lo concerniente a las diferentes etapas del proceso administrativo que dio nombre a sus diferentes escuelas, se podrían agrupar en algunas etapas o períodos, de la siguiente manera.

### **PRIMERA ETAPA**

La primera etapa está firmada por los efectos de la revolución industrial y la consolidación del liberalismo económico en el contexto mundial, esto involucraba la defensa de la propiedad privada y la preminencia del individualismo sobre opciones colectivas que se ven irradiadas en el surgimiento de grandes corporaciones, en un contexto de cambio social, revolución tecnológica y ampliación de mercados.

Es precisamente esta primera etapa la que surge en 1916 en Francia y es conocida como la teoría clásica de la administración, que se difundió con rapidez por Europa. Esta teoría se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Esta teoría clásica contempla un todo organizacional y su estructura para certificar la eficiencia de todas las partes involucradas, sean ellas órganos o personas.

### **SEGUNDA ETAPA**

El segundo momento se identifica por el conflicto obrero-patronal, el impacto de la revolución bolchevique, las condiciones generadas por la Primera Guerra mundial y la crisis de 1929, que provocó el derribe de la economía mundial. “A la persona se le concibe como un *hombre económico-razional* que conoce las relaciones causales de medios-fines y que trata de optimizar dichas relaciones en búsqueda del máximo beneficio material”.

### **TERCERA ETAPA**

Un tercer período está representado por la crisis de 1929, la cual genera como resultado que el libre comercio no garantice las circunstancias para el desarrollo de la economía y el bienestar de las personas, y se requiere la intervención del Estado para que regule las relaciones.

Si bien es cierto que en esta etapa no cambia el concepto de trabajo como mercancía, en esta oportunidad ya no sigue las reglas del mercado libre, pues el Estado se encarga de regularlo, lo que abre camino a las relaciones industriales con instituciones reguladoras y la participación de los trabajadores (sindicato), los empresarios y el gobierno.

Es en este tercer momento o etapa que se empieza a demostrar “el carácter estratégico del contexto específico del trabajo, que deberá contar con un código social informal coherente con las finalidades de la empresa como medio para transformar las actitudes de los trabajadores, y facilitar con ello una mayor cooperación. Sólo así sería posible, afirmaban, alcanzar mayores niveles de productividad y, a la vez, encauzar el descontento obrero<sup>8</sup>”.

#### **CUARTA ETAPA**

En este orden de ideas, se pasa al cuarto ciclo, conocido como la teoría de la burocracia que se puso en práctica en la administración más o menos en la década de 1940, proviene de la necesidad de encontrar un modelo de organización racional idóneo, con el cual se puedan identificar todas las variables involucradas, así como también el comportamiento de sus integrantes, además el progresivo volumen y la complejidad de las empresas requería modelos organizacionales más determinados.

Es así como surge, aunque si muchos resultados, el modelo burocrático de Max Weber el cual fue analizado en todas sus particularidades, prometía diferentes ventajas, ya que imponerse a las burocracias en la sociedad es resultado de incontables causas, no obstante, la racionalidad burocrática, el desconocimiento de las personas que participan de la organización y los propios dilemas de la burocracia, señalados por Weber, constituyen problemas que este tipo de organización no consigue solucionar de manera conveniente.

#### **QUINTA ETAPA**

Podría pensarse que el quinto período de estos enfoques administrativos fue la teoría estructuralista, este concepto involucra el análisis interior de los elementos que conforman un sistema, su disposición y sus interrelaciones, para diferenciarlos y darles manejo adecuado, pues puede aplicarse a sucesos diferentes; el origen de esta teoría se debe, entre otras causas a: La urgencia de considerar la organización como una unidad social y compleja donde interactúan muchos

---

<sup>8</sup> IBARRA COLADO Eduardo. “Los saberes de la administración, etapas, enfoques y dilemas” México 1993

grupos sociales, de igual manera al dominio del estructuralismo en las ciencias sociales y la repercusión de ellas en el análisis de las organizaciones.

## **SEXTA ETAPA**

Más adelante, como un sexto estado, se promueve por un grupo de estudiosos, la Teoría del comportamiento en la administración, se inicia hacia el año 1947 en los Estados Unidos, su plataforma fundamental con la que se pretendía dar un cambio total a las organizaciones, era analizar el comportamiento humano, su objeto principal fue representar una de las teorías más democráticas de la administración, precisar los estilos de administración, los métodos administrativos y sus características, así como categorizar las organizaciones como regímenes sociales cooperativos y como sistemas de decisiones.

Algunos de los exponentes de La teoría del comportamiento en la administración son Herbert Alexander Simón, quien fuera laureado con el Premio Nobel de la Economía en 1978, otros autores importantes en el desarrollo de esta teoría son Douglas McGregor, Rensis Likert y Chris Argyris, y para dar énfasis en el área de la motivación humana se resalta a Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David Mc. Clelland.

## **SÉPTIMA ETAPA**

Como una última escuela, nace el concepto de “*hombre organizacional* u *hombre administrativo*, acuñado por Simon, que proviene de la base de una racionalidad limitada y que, por lo tanto, más que maximizar, busca “resultados satisfactorios”, esto es, trata de reducir la incertidumbre y para ello es capaz de formular estrategias de manera que las elecciones que se hagan no sean fruto del azar, sino que correspondan a intencionalidades y reglas racionales para el manejo de los recursos”<sup>9</sup>.

Este enfoque nace como consecuencia del desarrollo asombroso de las tecnologías de la información y la comunicación, las relaciones de dependencia entre los países, el renacimiento del libre mercado, la preponderancia mundial del capital, que son realmente señales incuestionables de la naciente globalización. Ahora bien, una vez realizado este recorrido, que por supuesto puede variar e incluir más o menos momentos o etapas de acuerdo a los autores elegidos, se debe entender que en el proceso administrativo actual “la estrategia referida al personal, a la tecnología y a determinar las tareas de las organizaciones, ayudará a dividir, sistematizar y coordinar las actividades de la organización, para de esta

---

<sup>9</sup> Tomado de Journal of Economic Perspectives, Volumen 5 Número 2, 1991, p 25-44. Traducción de Guillermo Ramírez Hernández

manera hacer que el diseño de la organización sea efectivo a la luz de las metas de la organización.<sup>10</sup>

**4.2.2. Definición de organización.** Las organizaciones, en términos claros y sencillos, son un conjunto de actividades conscientemente coordinadas formada por personas, cuya participación recíproca es esencial para la existencia de dicha organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, de trabajar en equipo y que busquen un objetivo en común.

“Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura<sup>11</sup>”.

### 4.3. TALENTO HUMANO

**4.3.1. Antecedentes o desarrollo histórico.** Indagando en la continuidad de la historia para descubrir cuales son las primeras manifestaciones de la gestión humana, se puede detectar que brotan al finalizar el siglo XIX en el entorno industrial norteamericano, diseñadas para mejorar las “condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo, y no resulta gratuito que las oficinas antecesoras de los actuales departamentos de talento humano se llamaran secretarías de bienestar”<sup>12</sup>

Se considera a la Escuela desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, llamada de las relaciones humanas, como la primicia de lo que es hoy conocido como la Gestión de Talento Humano, esta perspectiva floreció en los Estados Unidos como resultado del experimento de Hawthorne y esencialmente se trató de un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Es la respuesta a la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos,

---

<sup>10</sup> PEREA R. José. Administración y Globalización una perspectiva psicológica. Revista de Investigación en Psicología. Volumen 10 N°1 Lima 2007

<sup>11</sup> ROBBINS, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.

<sup>12</sup> BARLEY, S. R. y Kunda, G. (1995). Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento. Revista Tecnología Administrativa, p 135-192



científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Así entonces, el moderno concepto de la Gestión de Talento Humano es producto de la anterior noción de Recursos Humanos, y, es considerado como una transformación en el manejo del potencial humano de las organizaciones para mejorar la rentabilidad de las empresas.

“La gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito, por una parte el trabajo consume tiempo considerable de la vida de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal.

Se fundamenta en el desarrollo de procesos como son la Planeación y Desarrollo de técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente de los colaboradores, permitiendo a la vez que se logren los objetivos organizacionales y de cada colaborador.

El Capital humano representa la diferencia entre una empresa competitiva y exitosa, que logre sus objetivos en contraposición a otras que no lo cumplan, debido a esto se han implementado formas para que se logre la optimización de los recursos humanos cónsonos con los objetivos empresariales; en este orden de ideas surgen muchas estrategias empresariales tratando esta problemática y buscando soluciones, las cuales han evolucionado emitiendo modelos de Gestión de Talento, por parte de autores a nivel mundial los cuales han tenido su vigencia y luego han sido modificados o sustituidos por otros a través del tiempo.

El desarrollo de las personas, la educación y la formación contribuyen poderosamente a promover los intereses de los individuos en las empresas, la economía y la sociedad. De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) al permitir que las personas sean empleables y se conviertan en ciudadanos informados, la formación y desarrollo de recursos humanos contribuyen al desarrollo económico, a lograr el pleno empleo y a promover la inserción social.

**4.3.2. Generalidades, noción, definición.** Una de las características más representativas de las teorías de organización actual es procurar el logro de sus objetivos y metas, pero intentando dar prioridad o énfasis a la persona como parte vital de la empresa, toda vez que representa una fuente de esfuerzo propio que dinamiza la organización, esto significa que son realmente activadores inteligentes de los recursos organizacionales, ya que poseen los conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades necesarios para la gestión adecuada de los recursos empresariales.



En consecuencia, es del conocimiento de las empresas, que el Talento Humano actualmente es considerado el factor más importante en cualquier organización. Esto rompe con los paradigmas de la administración clásica en donde el ser humano se consideraba como un insumo más en el proceso productivo.

En la región del sur del país, “existen empresas que a pesar de haber ingresado al nuevo milenio, aun no han adoptado una nueva forma de administrar de la mejor manera el Talento Humano”.<sup>13</sup>

Es por esto que, la administración eficaz del talento humano se exhibe como uno de los desafíos más significativos de las empresas modernas, y, corresponde a la alta dirección buscar la manera de afrontarlos ya que las personas son el recurso más importante, más valioso, más complejo y menos predecible, su efectiva administración es fundamental para el éxito de cualquier empresa; seguramente por esto mismo, es que se concibe la administración de personal como la responsabilidad administrativa encargada de la ejecución de los procesos de gestión del talento humano.

El concepto de desarrollo de recursos humanos comprende, en términos usuales, la búsqueda de desarrollo de procesos que potencialicen el factor humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento, toda vez que las organizaciones dependen para su funcionamiento y progreso del elemento humano con que cuentan, cada organización se convierte en el reflejo de sus integrantes, colaboradores o empleados, de allí que en los procesos de selección, contratación y capacitación se tenga un especial cuidado con estos procesos, pues se verá irradiado en la forma en que se presta la Atención al cliente.

La Gestión del talento humano, es por tanto una gestión especializada de la administración, formada por un conjunto de normas, técnicas, principios y procedimientos, que aplicados a los grupos humanos permite alcanzar objetivos y metas deseadas, apoderándose de planear, proponer, organizar, dirigir y controlar los programas, políticas y procedimientos a obtener desarrollar y retener la calidad y cantidad de recursos humanos que una empresa requiere para su eficiente funcionamiento.

Como consecuencia de los avances científicos, la Gestión del Talento Humano, es un proceso que se apoya en las diferentes disciplinas o áreas del saber, tales como psicología, sociología, ciencias políticas y económicas.

---

<sup>13</sup>OBANDO MARTINEZ, Diego Fernando. Propuesta de mejoramiento de la administración del talento humano de la empresa distribuidora Puyo S.A. Pasto. 2005. P11. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano.

Ahora bien, realmente son muchos los autores que han definido lo que es la Gestión del Talento Humano, después de revisar algunos de esos conceptos, se puede deducir que es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

**4.3.3. Definiciones de la Gestión de Talento Humano.** Para dar sentido a las definiciones que hacen parte de este estudio, lo metódico sería empezar por la definición de Gestión, la cual es pensada como “el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.<sup>14</sup>

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesŕo* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Se deduce así, de conformidad con las definiciones enunciadas por algunos estudiosos, que la gestión presume una acumulación de acciones, procesos, responsabilidades y operaciones, que se realizan para ayudar a la consecución de objetivos, mediante planes o proyectos, o de igual manera para dar solución a fallas que se presenten en algún sistema u organización.

Una vez aclarado el concepto de Gestión, en términos generales, se puede entender la Gestión del Talento Humano como la “Estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional”<sup>15</sup>.

De igual manera, la Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del

---

<sup>14</sup> DEFINICIÓN DE, Biblioteca virtual, Concepto de gestión, Disponible en: <http://definicion.de/gestion>. (Citado el 16-May-2009).

<sup>15</sup> VÁSQUEZ. Abel y LARA. José, Gestión de Talento Humano. Caracas Venezuela. 2008

desempeño, clima organizacional, atención al cliente, comunicación, bienestar, entre otros, que se direccionen al proceso de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

La función primordial de la gestión del talento Humano es resaltar la importancia de este espacio en la empresa: Promover a la organización para conseguir sus objetivos y ejecutar su misión, convertirla en competitiva, proporcionar empleados preparados y motivados, consentir el incremento de la autorrealización, tanto como la satisfacción de los empleados en el trabajo, proteger la calidad de vida en el trabajo, gestionar el cambio, propender por políticas éticas y desarrollar conductas y procedimientos socialmente responsables.

Toda vez que el capital humano es entendido, como el recurso más importante y básico de una empresa, ya que son los que desarrollan el trabajo de la producción de bienes o servicios con la intención de satisfacer necesidades y obtener utilidad, hay que tener en cuenta que la Selección implica evaluar a los postulantes en varios aspectos, que van desde su nivel de educación formal, experiencia y trayectoria laboral tanto como las características personales y de personalidad, entre otras dimensiones<sup>16</sup>

Las compañías, empresas u organizaciones, cuyo propósito es entrar al mundo competitivo de hoy, deben tener claro su objetivo, convertido en valor, de satisfacer al cliente, lo cual permite a la compañía sobrevivir y prosperar, a través de un estrecho contacto con las realidades del lugar de trabajo, con la finalidad de solucionar cualquier problema que surja en el mismo y poder de esa manera realizar una buena labor mediante la reducción de restricción, por tanto como sea posible.

La Gestión de talento Humano reconoce una “significativa mejora y sistematización de la gestión organizacional en su conjunto, al actuar sobre los diversos componentes del sistema: la estructura organizativa, las personas, las actividades desarrolladas por las mismas y los resultados obtenidos”.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> ALLES Martha, Dirección estratégica de recursos humanos. Reclutamiento y Selección de personal. Editorial Granica, Buenos Aires 202. Buenos Aires Argentina

<sup>17</sup>GENESI, Margareth; SUÁREZ Francis. “Gestión del TALENTO Humano en las Organizaciones educativas Inteligentes”, ORBIS, Revista Científica en Ciencias Sociales, volumen 6, numero 117, Noviembre de 2010, p 116- 123

Las características de la nueva organización se centran en los siguientes aspectos<sup>18</sup>

- Énfasis en el ser humano.
- Necesidad de desarrollar capital humano.
- El ser humano como centro de la organización.
- Necesidad del desarrollo integral en la organización.
- Énfasis en las comunicaciones formales e informales.
- Gestión en la elaboración e integración
- Estilo de liderazgo participativo centrado en las personas.
- Estructura por matrices.
- Competencia constructiva.



**Fuente:** Diseño del estudiante investigador, basado en los nueve pasos citados por Pérez juste, r., López Pérez, F. Peralta, M.D. y Municio, P, citados en su trabajo: "Hacia una educación de calidad. Gestión, Instrumentos y Evaluación"

<sup>18</sup>PÉREZ juste, r., LÓPEZ Pérez, F. Peralta, M.D. y Municio, P.: hacia una educación de calidad. Gestión, Instrumentos y Evaluación. Madrid, Ed. Narcea, 2000

De conformidad con estos planteamientos, La Gestión del alentó Humana abarca diferentes procesos que comprueban su apoyo y acompañamiento en determinados períodos empresariales. Dichos procesos cumplen funciones específicas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos propuestos por los gerentes de la organización.

Ahora bien, debe admitirse que la gestión del talento humano, es un término impreso recientemente en la administración, y va mas allá del proceso del área de talento humano, y varía en relación con el modelo de organización que haya elegido la alta dirección; así, por ejemplo, si la gestión se fundamenta en el enfoque tradicional.

Así, la función del área de Recursos Humanos se reduce a:

- \* Reclutar, seleccionar y entrenar al personal que satisfaga los requerimientos de cargos específicos
- \* Definir las responsabilidades del trabajador, los niveles de producción esperados y hacer seguimiento a su cumplimiento. Se privilegian los manuales de funciones, los procedimientos y la administración por objetivos.
- \* Administrar los procesos de evaluación del desempeño y sancionar o premiar los resultados.
- \* Orientar la compensación basada en la valoración de los cargos, el compromiso, la competencia y el trabajo intenso.
- \* Desarrollar procesos básicos de entrenamiento para las funciones

En oposición a estos parámetros habituales, la moderna Gestión del Talento Humano presume la excelencia del conocimiento y la contribución creativa a través de procesos de mayor complejidad que facultan a la organización para asumir una estrategia centrada en la gestión humana y procesos derivados de las capacidades estratégicas de la empresa.

Es por esto que, se puede decir que La Gestión del talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través de un esfuerzo

19 Por lo tanto, ahora, la gestión del talento humano involucra procesos de:

- \* La gestión del comportamiento organizacional que busca un talento humano armonizado con la estrategia de la empresa, lo que implica apoyo en la administración de la cultura y el clima organizacional, de la motivación, de las comunicaciones, la atención al usuario y el liderazgo.
- \* Gestión de la flexibilidad organizacional para lograr respuesta ágil frente a los cambios del entorno, lo cual se logra reforzando procesos de análisis prospectivo, planeación estratégica, mejoramiento continuo y calidad en el servicio.
- \* Gestión de la innovación lo que supone administrar los procesos que hacen posible la creatividad a través de mecanismos que permitan la adquisición de conocimientos y su aplicación en desarrollos específicos, así como el empoderamiento de los grupos y las personas.
- \* Gestión del conocimiento organizacional lo que supone el aprovechamiento y fomento de la autocrítica para aprender y aplicar lecciones derivadas de la experiencia y de las demandas del entorno.
- \* Gestión de la mejora continua mediante la implantación de sistemas de gestión de la calidad y el desarrollo de equipos de mejoramiento.

Desarrollar la GTH va mucho más allá de los procesos encargados al área de Talento Humano como tal, pues implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.

Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea; por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultraliberales.

En otras ocasiones las empresas optan por la aplicación de las políticas de Gestión de Talento Humano, que sería por supuesto, la manera más flexible y

---

<sup>19</sup> MARTÍNEZ, Carlos Cristóbal, "Aplicación del Sistema de Recursos Humanos en el marco internacional" Universidad. Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara. CUBA 2010

recomendable, pues es aquí donde se hace énfasis en las necesidades y deseos de la persona y de la empresa como tal, para buscar el equilibrio entre las partes vitales de la organización: las personas, y con ello el rendimiento que se deriva de la buena administración del talento humano; sin embargo, la organización jerárquica, es la más común, en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la GTH.

Cuando se desea permitir la colaboración de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad, se les debe brindar información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades; es por esto que una de las claves de la Gestión de Talento Humano aconseja que la comunicación fluya en todos los niveles de la organización, que la comunicación alcance a todo el sistema de manera constante y clara; no se trata de realizar reuniones esporádicas ni con una transmisión de órdenes, se debe realmente evidenciar el deseo, la intención de los administradores de hacer parte importante de la organización a cada uno de sus trabajadores.

La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

Como una de las funciones de la Gestión de Talento Humano, importante por demás, no solo para la organización sino para los empleados, está la fijación de salarios, elemento que implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. Los trabajadores reciben un pago por obra o rendimiento. El reparto de parte de los beneficios y de acciones entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral con el buen funcionamiento de la compañía. Cuando se reparten beneficios entre los trabajadores se paga un suplemento en función de la situación financiera de la empresa, que puede consistir en acciones que no han de ser vendidas antes de un periodo determinado, lo que ayuda a que los empleados se preocupen por la situación de la empresa.

Las organizaciones que aplican la Gestión del Talento Humano dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste, por lo tanto procuran contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo, de esta manera, los trabajadores pueden de manera más cómoda adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales.



Con la Adaptación del modelo de Gestión del Talento Humano en las organizaciones se proyecta eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre los directivos, y los mandos medios o en algunos casos entre los niveles directivos y operarios. Es por esto que con la aplicación de una adecuada Gestión del Talento Humano, se anhela, en el tiempo que los empleados lleguen a recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios.

En estos momentos, un espacio que debería ser dinámico y competitivo como el del talento humano no se encuentra eximido de afrontar una serie de retos o desafíos provenientes del contexto socio-económico donde se desenvuelve.

Estos retos, de acuerdo a la preparación que la empresa tenga o no para asumirlos, pueden representar oportunidades o amenazas para el negocio. En tal sentido, un profesional de la Gestión del Talento Humano, debe en todo momento tener presente esta situación y ser competente y flexible como para adaptarse a estos desafíos, y más aún, estar preparado para enfrentarlos exitosamente.

Los gerentes, directivos o administradores deben basarse para la toma de decisiones en el trabajo que realizan sus trabajadores y así saber elegir el curso de acción que más le convenga a la empresa.

Hoy en día la tecnología es imprescindible para conquistar el rendimiento que exige el mercado, pero el éxito de cualquier empresa depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga el personal que labora en la organización. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tiene el personal de adaptarse al cambio. Una organización debe atraer al mejor capital humano, retenerlos ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, de esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

Ahora bien, si los recursos y la tecnología son importantes, lo que siempre debe tener en cuenta un líder de un proceso, un gerente o un administrador, es que la razón fundamental para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y beneficiarse de los conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo ágil y motivada.



Una buena administración del capital humano impulsa al rendimiento operativo generando valor en toda la empresa y le ayuda a:

- \* Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos.
- \* Mejorar la productividad.
- \* Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio.
- \* Asegurar la posición de la empresa en el mercado.

Con el propósito de asesorar a la administración actual, Likert propone una organización en la cual<sup>20</sup>:

La gerencia deposite su confianza absoluta en los subordinados.

La toma de decisiones se extienda y se haga de manera descentralizada.

Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.

Exista una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.

La responsabilidad para el control este muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Decisiones integradas, relaciones de los empleados, eficacia de los empleados y la organización.

#### **4.4. ATENCIÓN AL CLIENTE**

**4.4.1. Generalidades, noción, definición.** La atención al cliente en la actualidad cobra un significado renovado y dinámico a tal punto que se ha convertido en una de las categorías más importantes insertas a la Gestión de que pueda llegar a ser una de las pocas herramientas diferenciadoras entre productos y servicios de similares características.

---

<sup>20</sup> STEPHEN R. COVEY. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Edit. Paidós. México 1996.

La Atención al Cliente involucra el deseo de ayudar o servir, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica trabajar por conocer y solucionar los problemas del cliente, para ello la empresa “promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas del cliente, indaga proactivamente más allá de las necesidades que los clientes manifiestan en un principio y adecúa los productos y servicios a esas necesidades”<sup>21</sup>

En la nueva época empresarial y de gerencia, las organizaciones han asumido que las relaciones con el cliente son más trascendentales que los productos y que conquistar y conservar el respaldo de sus clientes vale más que los productos; es por esto, que muchas empresas han rescatado el área de servicio al cliente, proporcionando un nuevo direccionamiento y una mayor relevancia creando modelos que le permitan tener un control, conocimiento y registro de sus clientes que les permita acercarse cada vez más al cliente y entablar relaciones que sean duraderas y medibles a largo plazo.

¿Qué es la atención al cliente? Quizá una forma de responder este interrogante, es recapacitar sobre los resultados de las investigaciones de Goleman, sobre inteligencia emocional, en los cuales llega a la siguiente conclusión: “ahora se nos juzgan según normas nuevas: ya no importa sólo la sagacidad, preparación y experiencia sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás”<sup>22</sup>.

Los clientes son el componente transcendental, valioso e impulsor de las organizaciones, toda vez que hacia ellos se dirige la prestación o servicio final; razón por la cual todas las organizaciones, desde las pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes agrupaciones, desean mejorar el tratamiento efectivo a su público.

Por lo tanto, la calidad en la atención al usuario debe mejorarse cada día, máxime si el servicio ofrecido por la organización posee “diversos elementos indispensables que independientemente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente convirtiendo la responsabilidad del mismo en universal para todos los elementos que la conforman”<sup>23</sup>, por consiguiente la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus

---

<sup>21</sup> ALLES, Martha A. “Gestión por Competencias, el Diccionario” Editorial Granica, Buenos Aires. 2004

<sup>22</sup> GOLEMAN, Daniel. Inteligencia Emocional, Edición en Español, Editorial Kairos, Barcelona 1996

<sup>23</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de recursos Humanos. 2001.

empleados desarrollan o efectúan, para satisfacerlos, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos.

La calidad de atención al cliente es un proceso enfocado a la consecución de la satisfacción total de las exigencias y necesidades de los mismos e igualmente busca cautivar cada vez un mayor número de clientes por medio del posicionamiento.

Ahora bien, toda vez que se ha venido mencionando la atención al cliente, se debe por tanto definir a dicho cliente o usuario, como<sup>24</sup>:

- La persona más importante de una empresa.
- No depende de la empresa, la empresa depende de él.
- Es el propósito de su trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano sujeto a sentimientos y emociones, y no una cifra más en la estadística.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de cualquier empresa.

Con todo esto se verifica que La atención al cliente es una herramienta estratégica de la Gestión de Talento Humano, direccionada a que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posibles, lo cual se convierte en un sistema de mejora continua en la empresa orientada a mejorar la calidad del servicio.

**4.4.2. Clasificación de Clientes.** En primer lugar y sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

**Clientes Actuales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por lo tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que permite tener una determinada participación en el mercado.

**Clientes Potenciales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad, pero que son visualizados

---

<sup>24</sup> INFOMIPYME, Biblioteca virtual, Atención al cliente, Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>, (Citado el 23 de enero de 2012)

como posibles clientes en el futuro, porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por lo tanto, se les puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

**4.4.3. Dimensiones de la Calidad en la Atención al Cliente o Atención al Usuario.** Según Peter Druker "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas".

La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

**Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadora. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de la empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

**Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

**Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.

**Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo sus características y necesidades personales, sus requerimientos específicos.

Intangibilidad: Es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio:

Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si usted no los utiliza, su capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre. Interacción humana, para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

Ahora bien, de acuerdo a lo planteado por Según Palafox la calidad de los servicios consiste en:

“Satisfacer de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por los cuales se han acercado a las instituciones y empresas. La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables por falta en el servicio y sorprendiéndolos desfavorablemente cuando una situación imprevista exija la intervención de la empresa<sup>25</sup>”.

Es un factor determinante e importante en el éxito de una empresa, si ofrece buen servicio tendrá clientes satisfechos y a gusto de consumir el bien que vende. Un cliente satisfecho es la mejor publicidad que puede tener una empresa. Como factor importante una empresa siempre debe invertir todos los recursos necesarios como tiempo, dinero, estudio de mercado, etc. para ofrecer un servicio de calidad.

#### **4.5. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS MUESTRAMED**

La Institución prestadora de servicios de salud MUESTRA MED, por la competencia que enfrenta, debe contar con un personal eficiente y eficaz; en la actualidad, como consecuencia de la implementación de una propuesta de Gestión de Talento Humano iniciada hace un año en la empresa, se implementaron los procesos de selección, capacitación, comunicación y evaluación del desempeño; que le permita tener personal apropiado para el desarrollo de las funciones y actividades de la institución

Por ser una organización pequeña, la Gestión del Talento Humano, está en cabeza de su director, y se inicio como producto de una investigación destinada a implementar dicha gestión en la organización, y como se especificó en la descripción del área problemática del presente trabajo, en esta institución, se desarrollan básicamente cuatro procesos correspondientes a ésta gestión del

---

<sup>25</sup> Palafox de Anda Gustavo: Calidad en el Servicio. México 2001

talento humano, y son: Reclutamiento y selección; capacitación; comunicación y Evaluación del desempeño.

**a. Reclutamiento y Selección:**

Se entiende como el proceso de conquistar candidatos competentes de ocupar puestos de trabajo al interior de la Institución, y entre estos, escoger los que presenten mas probabilidades de adecuarse al puesto, con los conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes y aptitudes para desempeñar el cargo.

En esta institución se realiza de forma muy práctica, basados en la experiencia que han tenido de conformar una empresa familiar donde se coloque al servicio las habilidades profesionales de cada uno de los miembros de la familia; razón por la cual para este proceso de indagar que personal pueden incorporar a la organización se tiene en cuenta la hoja de vida de cada familiar con el perfil profesional de acuerdo al cargo que requieran.

En este proceso de Selección del personal de MUESTRAMED, la orientación y la ubicación del empleado procuran que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del trabajador, extendiendo así, la posibilidad de que la persona esté satisfecha y se convierta en un empleado productivo a largo plazo

En MUESTRAMED este proceso incluye varias etapas: inicialmente se realiza el análisis, descripción y diseño de puestos, los cuales brindan en la segunda etapa información clave con el fin de reclutar personas familiares aptas para estos puestos al interior y al exterior de la organización, finalmente, se seleccionan las personas más indicadas utilizando diversas técnicas de selección, como entrevista y pruebas técnicas.

Se realiza análisis del cargo, para definir los deberes, tareas o actividades de cada uno de los empleados del laboratorio. En primer lugar, se establece el tipo de resultados que se espera obtener, posteriormente se elige el enfoque que se va a utilizar para obtener resultados válidos y confiables, dada la naturaleza de pruebas medicas que se hacen en la institución.

**b. Capacitación:**

En la institución se realiza el proceso de capacitación en fases; la primera de ellas es determinar las necesidades, una vez realizado este procedimiento se clasifican y categorizan, es decir se da prioridad de acuerdo a la exigencia de cada una de dichas necesidades de adiestramiento; en tercer lugar se fijan las metas u objetivos a alcanzar con la capacitación; se prosigue a planear el programa de capacitación, se realiza pensando en el contenido a temática a tratar, la fecha en que se realizará, quién la hará, donde y para qué; y, finalmente se ejecuta.

Dada la naturaleza de la organización es necesario capacitar y entrenar en manejo de equipo de tecnología de punta, alta tecnología, y además en los cuidados y prevención que se debe tener en la manipulación de implementos del laboratorio, y riesgos de trabajo, cuidado al rotular y manejo y desecho de materiales del laboratorio.

La capacitación o entrenamiento es realizada por parte de personal externo concertado por la empresa para tal fin de acuerdo a las necesidades específicas que se presenten en el laboratorio; además de las necesidades mencionadas en el párrafo anterior, se han detectado otras como motivación, manejo de dispositivos y trabajo en equipo. Todo esto, de acuerdo a cuestionario aplicado como un instrumento para la evaluación de desempeño, cuyos resultados arrojaron la necesidad de capacitación, cuando se estaba implementando la gestión del talento humano en MUESTRAMED, finalizado el año 2011 (ver anexo 3)

### **c. comunicación**

La comunicación en la institución está apoyada en las necesidades de socialización, desempeño y actitud cotidiana de las personas que trabajan en el laboratorio y en el ámbito de las interrelaciones como grupo familiar.

La comunicación en MUESTRAMED, según el liderazgo desarrollado desde la dirección busca la aplicación, mantenimiento y renovación de cultura organizacional, a través de su plataforma estratégica.

Es por esto que se ha buscado desarrollar una interrelación en términos de principios, conceptos y confianza por todos los que integran la institución, sin obviar la forma como está operativamente organizada y las relaciones laborales. Se ha tratado por parte de la gerencia que la comunicación sea flexible, abierta y directa, pues es un elemento decisivo mediante el cual se busca crear lazos con los empleados y hacer circular la información a nivel interno de la organización, bien sea de forma descendente, es decir desde la parte de la dirección hacia los empleados, manteniendo el buen funcionamiento de las actividades; y ascendente, donde los empleados de la institución logran desarrollar gran sentido de pertenencia e identificación con el laboratorio médico.

En esta institución prestadora de Servicios, se procura transmitir mensajes de forma clara y positiva, describiendo las situaciones y detallando los sucesos, de manera general cuando se necesita dar información para los empleados del laboratorio, y de forma particular cuando se presenta una situación específica, de tal manera que no se preste lugar a valoraciones o juicios delante de los demás empleados. Todo esto se realiza siguiendo los principios de la comunicación en las organizaciones, pues “cuando los empleados conocen sus derechos y se sienten



familiarizados e identificados con la empresa existen menos posibilidades de que se produzcan malentendidos y que la productividad se resienta<sup>26</sup>.

#### **d. Evaluación del desempeño**

La organización es consciente de la necesidad de evaluar el desempeño de cada uno de los empleados, de manera seria, juiciosa y responsable, para ser objetivos e imparciales con la forma de valorar el rendimiento laboral de cada persona, por eso aplicó cuestionario para medirlo y realizar los planes de mejoras correspondientes. (Ver anexo 3 y 4, aplicado en el diseño del plan de gestión humana para MUESTRAMED)

Estos son los 4 procesos reales de la Gestión del Talento Humano que se realizan en la Institución prestadora de servicios MUESTRAMED, de acuerdo a los resultados obtenidos para la consecución del primer objetivo propuesto para este estudio.

De conformidad con los procesos que hacen parte de La Gestión del Talento Humano, a esta empresa dentro de su Gestión, le corresponde incluir los procesos de planeación, contratación, inducción, y plan de mejoramiento, de tal manera que resulte productivo para la organización la inversión hecha en instrumentos, equipo, materiales, tecnología, instalaciones y otros servicios.

#### **4.5.1. La Gestión de Talento Humano en la Atención al usuario como un indicador.** del desempeño de la Institución Prestadora de Servicios MUESTRAMED.

La plataforma estratégica de la organización está definida de manera clara y coherente con los servicios que presta la empresa, y se ha desarrollado buscando ser reconocidos a través de su visión y misión, en la ciudad de Ipiales, se ha hecho un esfuerzo desde la dirección, para que este direccionamiento se ha pensado en el bien del cliente, porque se ha tenido claro desde inicios de la organización que el cliente es el centro vital de la empresa.

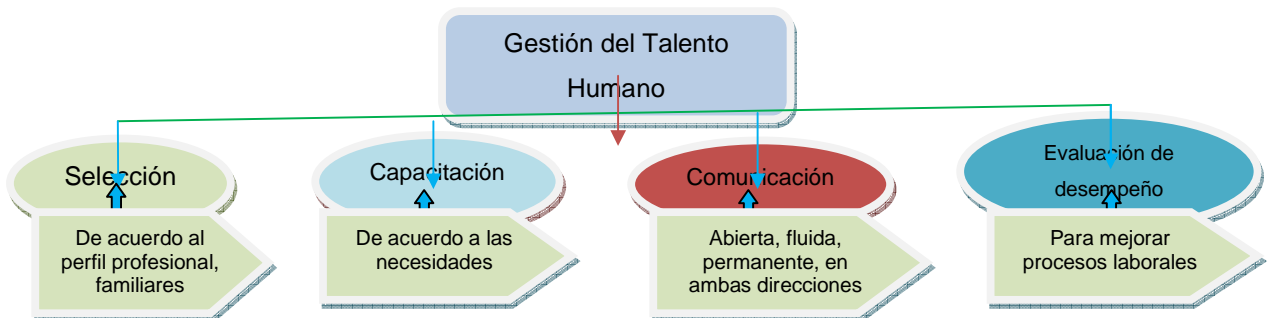
---

<sup>26</sup> GARCÍA, J *La Comunicación Interna*. España: Ed. Díaz de Santos. 1998



Proceso de la Gestión talento humano	Aporte a la Atención al usuario
Selección del personal	Toda vez que en la institución la selección del personal se hace c, se garantiza la atención al usuario de manera personalizada y efectiva, pues le ponen más interés a la organización de carácter familiar.
Capacitación	Se realiza de acuerdo a las necesidades específicas para cada situación, área o funciones
Comunicación	Se genera de manera permanente, clara, concreta y fluida entre directivos y empleados y viceversa.
Evaluación de Desempeño	Se evalúa el desempeño de cada uno de los empleados, de manera seria, juiciosa y responsable, mediante la aplicación de cuestionario diseñado para tal fin.

Diagrama N° 1. Procesos de la Gestión del Talento Humano y Atención al usuario



**Fuente.** Diseño propio del estudiante investigador

#### 4.6. IPS EN COLOMBIA<sup>27</sup>

De acuerdo a la Legislación Colombiana, las IPS son todas las entidades, asociaciones y/o personas bien sean públicas, privadas o con economía mixta, que hayan sido aprobadas para prestar de forma parcial y/o total los

<sup>27</sup> MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL, Política Nacional de Prestación de Servicios de Salud -. Bogotá D.C. disponible en [www.institut-gouvernance.org/en/analyse/fiche-analyse-283.html](http://www.institut-gouvernance.org/en/analyse/fiche-analyse-283.html), (Citado el 25 de enero de 2012)

procedimientos que se demanden con ocasión de cumplir con el Plan Obligatorio de Salud (POS); ya sea en el régimen contributivo o en el régimen subsidiado.

Dicha aprobación la debe otorgar el Ministerio de Protección Social, que también autónomamente clasifica de acuerdo a estándares ya establecidos, el nivel de complejidad y de atención en el que se deben tabular las IPS, con el fin de direccionar los diferentes tipos de eventos. Las instalaciones, la tecnología, la calidad del personal y la capacidad para realizar determinados procedimientos, son algunos de los parámetros con los que se define el Nivel de Atención de las IPS. Actualmente el Ministerio ha mostrado los resultados del estudio a nivel nacional que determina el nivel de atención en las IPS:

- IPS de I Nivel de Atención: 84,3 %
- IPS de II Nivel de Atención: 13,4 %
- IPS de III Nivel de Atención 2,3 %

Ahora bien, en este tema no se debe entender el término “primer nivel” como se usa culturalmente, como lo mejor o más selecto o quizá más exclusivo; ya que en salud, el primer nivel tiene que ver con la atención más básica; si fuera al contrario, se contaría, según el estudio, con una infraestructura impresionante al tener mas del 80% de las IPS en niveles altos de capacidad de atención.

Las IPS con capacidad tecnológica de punta, con especialistas muy bien calificados y con servicios de salud actualizados y competitivos solamente alcanzan el 2,3% a nivel nacional. Probablemente, a algunos usuarios no les resulte atractivo, ya que, en términos generales este tipo de Instituciones se atienden por lo general la población con un nivel adquisitivo muy alto

**4.6.1. Definición y generalidades**<sup>28</sup>. Las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) son personas naturales o jurídicas, públicas, mixtas o privadas, hospitales, centros de salud, etc. De acuerdo a este régimen funcionan por demanda: no disponen de un presupuesto previo sino que las EPS del contributivo o subsidiado les pagan cuando prestan los servicios y los facturan. El paciente se convierte en cliente.

En rasgos generales, el principal problema aparece porque las instituciones prestadoras de servicios de salud quedan supeditadas a la acción de varios intermediarios, que les giran los recursos en lugar de recibirlos directamente.

---

<sup>28</sup> PÉREZ CÁCERES Milena M y VELÁZQUEZ ARANGO Adriana M. “Modelos de contratación en el sistema de salud en el marco de las relaciones entre prestadores y aseguradores” Universidad CES, facultad de medicina. Medellín Colombia 2008

Las IPS de carácter público se transformaron en ESE (Empresas Sociales del Estado) y facturan por servicios prestados, al usuario particular y a las empresas promotoras de salud por los servicios prestados de acuerdo a la forma de contratación que suscriban con ellas.

En el caso concreto de la facturación y posterior pago que efectúan las EPS - S no presenta un normal flujo de recursos, toda vez que el pago se realiza una vez los entes territoriales cancelan a las EPS-S el valor de la administración del régimen subsidiado. Deben atender también a los "vinculados", cuya atención en salud depende, desde un punto de vista financiero, de los gobiernos locales.

En estos contextos, para muchos hospitales es imposible mantener una continuidad en el funcionamiento y la planificación de actividades, ya que no tienen recursos para prestar asistencia de calidad.

Los principales mecanismos de pago aplicables a la compra de servicios de salud son:

- a. Pago por capitación
- b. Pago por evento
- c. Conjunto integral de atenciones o paquete

#### **4.7. MARCO LEGAL DE LOS LABORATORIOS CLÍNICOS EN COLOMBIA**

Constitución Política de Colombia

En Colombia, como en muchas otras naciones, la Constitución Nacional es norma de Normas, por esta razón los principios fundamentales están reglamentados por la Carta Política, es así como los siguientes artículos determinan la manera de la prestación de servicios en el área de salud.

Artículo 48. Establece la seguridad social como un derecho irrenunciable del individuo y como un servicio público obligatorio, cuya organización debe hacerse conforme a los principios de universalidad, solidaridad y eficiencia.

Artículo 49. Los servicios deben ser organizados en forma descentralizada, por niveles de atención y con participación de la comunidad.

**4.7.1. Leyes**<sup>29</sup>. Ley Colombiana Sobre Talento Humano En Salud. LEY 1164 DE 2007. LEY DE TALENTO HUMANO EN SALUD,

Ley 9 de 1979, Código sanitario nacional. Establece las competencias del Estado con el medio ambiente y los factores de riesgo del consumo.

Ley 10 de 1990. Le otorga atribuciones al estado, por intermedio del Ministerio Salud, hoy de la Protección Social, para organizar y establecer las normas técnicas y administrativas para la prestación de los servicios de salud.

Ley 60 de 1993. Refuerza la descentralización que inició la ley 10 de 1990. En ella se determinan las competencias de la nación, los departamentos, distritos y municipios. Ley 100 de 1993. Reorganiza el nuevo sistema general de seguridad social en salud, cambia la prestación de los servicios de salud, buscando garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad.

Resolución 4547 de 1998. Por la cual se definen los exámenes de laboratorio en alimentos, bebidas, medicamentos, cosméticos, insumos para la salud y productos varios de interés en salud pública que deben realizar los laboratorios de salud pública departamentales y distritales, los laboratorios clínicos y los laboratorios de citohistopatología.

Decreto 1011 de 2006. Por el cual se establece el sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención de salud del sistema general de seguridad social en salud. Las disposiciones de ese decreto se aplicarán a los prestadores de servicios de salud, las entidades promotoras de salud (EPS), las administradoras del régimen subsidiado (ARS), las entidades adaptadas, las empresas de medicina prepagada y a las entidades departamentales, distritales y municipales de salud.

Resolución 1043 de 2006. Por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2323 de 2006. Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 9 de 1979 en relación con la red nacional de laboratorios y se dictan otras disposiciones. Tiene por objeto organizar la red nacional de laboratorios y reglamentar su gestión, con el fin de garantizar su adecuado funcionamiento y operación en las líneas estratégicas del laboratorio para la vigilancia en salud pública, la gestión de la calidad, la prestación de servicios y la investigación.

---

<sup>29</sup>Nota: Todas las leyes acá mencionadas están disponibles en [www.secretariassenado.gov.co/senado/](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/))

Decreto 3518 de 2006. Por el cual se crea y reglamenta el sistema de vigilancia en salud pública y se dictan otras disposiciones. Su objeto es crear y reglamentar el sistema de vigilancia en salud pública.

Laboratorio Clínico: Es el establecimiento público o privado en el cual se realizan los procedimientos de análisis de especímenes biológicos de origen humano, como apoyo a las actividades de diagnóstico, prevención, tratamiento, seguimiento, control y vigilancia de las enfermedades.

Laboratorio de primer nivel: Es aquel que cuenta con el recurso humano, infraestructura física y la tecnología requerida que le permitan realizar por lo menos las pruebas básicas de laboratorio que apoyen el diagnóstico de los problemas de salud en su área de influencia, pudiéndose valer de sistemas de referencia y contrareferencia.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio es Analítico-Descriptivo porque como su nombre lo indica se encarga de detallar las características específicas de la atención al usuario y de la Gestión de Talento Humano, pero además considera analíticamente cada una de ellas.

### 5.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

**5.2.1. Fuentes Primarias.** Las que brindan la información de manera directa, y que, para este caso, sustentan los datos al momento de aplicar los instrumentos. Conformadas por los usuarios de la Institución y por el Gerente General que tiene a su cargo la Gestión de Talento Humano.

**5.2.2. Fuentes Secundarias.** Aquellas que aportan información mediante la revisión bibliográfica, a través de textos escritos, tales como libros, revistas, artículos y videos relacionados con el tema, además de las consultas en la Web.

### 5.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

**5.3.1. Población.** Es de anotar que esta organización tiene tres sedes, en Ipiales, Tuquerres y Samaniego, pero para efectos de la presente investigación se realizara solo en la Sede Ipiales.

La población está conformada por los usuarios de la Institución Prestadora de Servicios de Salud MUESTRAMED.

En cuanto a pacientes se atienden un promedio de 20 diarios, según los registros de usuarios que se llevan cotidianamente en la Institución, éstos pertenecen a EPS del régimen contributivo, subsidiado, ESES y pacientes particulares en general. Debe resaltarse que en esta organización, el control de pacientes diario se realiza manualmente a través de un libro especialmente destinado para este fin, y se coteja con el numero de citas otorgadas para cada día y que se dan con la debida antelación, estas citas se piden telefónicamente.

Así que el resultado de usuarios por mes es de 400 pacientes, que asisten a la toma de muestras de laboratorio.

Entre las instituciones que se les presta servicio están: Saludcoop, MallamasEps, AsmetSalud, Proinsalud, Comfamiliar Eps, Hospitales de Ricaurte, Lorencita Villegas de santos Samaniego, el promedio de pacientes por cada E.P.S.

**5.3.2. Muestra.** En la presente investigación se aplicó la fórmula para poblaciones finitas para hallar la muestra a la cual se aplicó el cuestionario de Atención al cliente, para este caso la muestra está representada por 73 usuarios del laboratorio Muestramed.

Determinación de la muestra para aplicar instrumento Atención al Usuario

Fórmula para hallar la muestra de poblaciones finitas<sup>30</sup>

$$n = \frac{(Z^2)(P * Q) * N}{e(N-1) + (Z^2)}$$

$$n = \frac{(0.95)^2 (0.5 * 0.5) * 400}{(0.0025)(399) + (0.025 * 0.25)}$$

$$n = (90.25) / 1.2225$$

$$n = 73.82 \longrightarrow$$

$$n = 73 \text{ personas}$$

De donde

N: Población

n: muestra

P: Probabilidad a favor de ser elegido

Q: Probabilidad en contra de ser elegido

E: Margen de error

Z: Nivel de confianza

#### 5.4. REQUERIMIENTOS Y RECURSOS NECESARIOS PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN.

REQUERIMIENTOS	RECURSOS
Los establecidos por la Universidad	Talento humano, dirección de investigaciones Universidad, tutor de investigación
Los exigidos por la normatividad para laboratorios clínicos en Colombia	Talento humano, consulta de revisión de fuentes primarias y secundarias

<sup>30</sup> FERNÁNDEZ, Alba María y RUIZ FUENTES Nuria, Muestreo Estadístico en Poblaciones Finitas. SEPTEN UNIVERSITAT ESPANYA. Primera edición: marzo, 2006

## 5.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**5.5.1. Cuestionario para medir Atención al Usuario.** En este estudio acerca de: Analizar la incidencia de la gestión del talento humano en la Atención al Usuario en la institución prestadora de servicios de salud MUESTRAMED, se utilizó la escala de Likert<sup>31</sup> que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la opinión de las personas. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide a la persona que exprese su opinión optando por uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Para el presente estudio, la escala de valor es la siguiente:

ITEM	VALOR
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

---

<sup>31</sup> Likert, Rensis (1903-1981) educador y psicólogo organizacional estadounidense, conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Desarrolló la escala de Likert y el modelo de vinculación. Fundó el Instituto de Investigación Social de Michigan de la Universidad de Michigan en 1946 y fue su director hasta 1970, cuando se retiró para fundar la Rensis Likert Associates, una empresa consultora para ofrecer servicios a numerosas compañías.



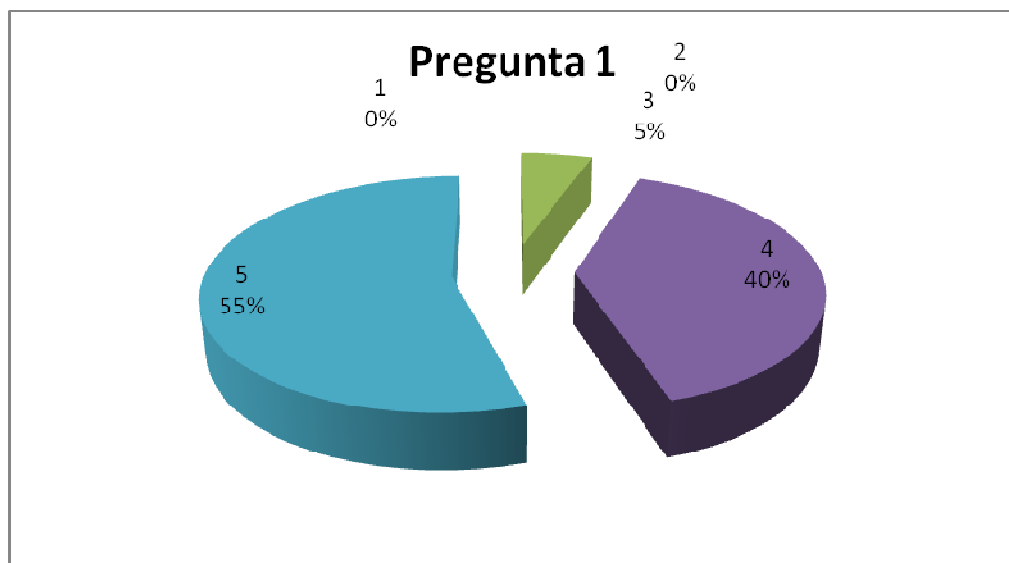
## 6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

### 6.1. ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO APLICADO A LOS USUARIOS

Tabla 2. Expectativas del usuario

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
0	0	4	29	40	73
		5.5%	40%	55%	100%

Grafica 1. Expectativas del usuario



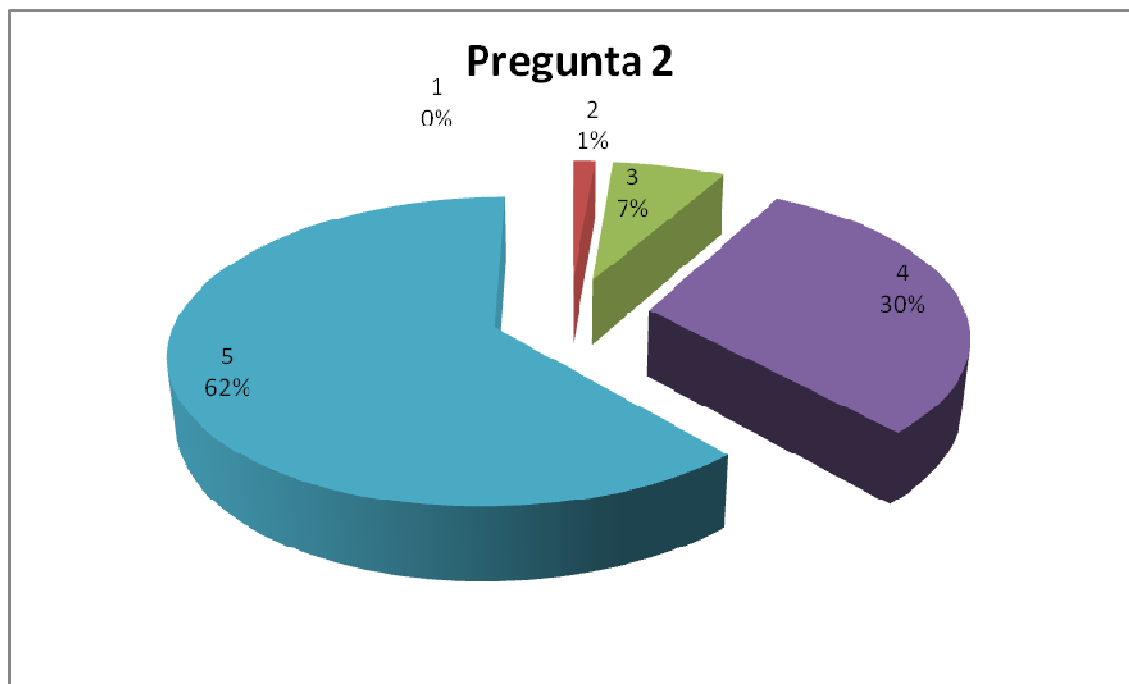
De los 73 usuarios a los cuales se les aplicó el cuestionario, 40 personas (55%) están totalmente de acuerdo en que el servicio en la institución realiza la labor esperada, ha cumplido las expectativas por las cuales escogieron sus nuestros servicios; 29 usuarios están de acuerdo con este servicio, y solo cuatro clientes no están de acuerdo ni en desacuerdo, esto representa el 5 % de la población.

Realmente lo que se observa es que este ítem no representa riesgo para la institución en cuanto a la atención del usuario se refiere, pues satisfacen completamente las necesidades y expectativas de ellos, por lo tanto el laboratorio debe procurar continuar con esta línea, en donde hay satisfacción del cliente, y la posibilidad de peligro es muy baja.

**Tabla 3. Prestación del servicio**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
0	1	5	22	45	73
	1.0%	7.0%	30.0%	62.0%	100%

**Grafica 2. Prestación del servicio**



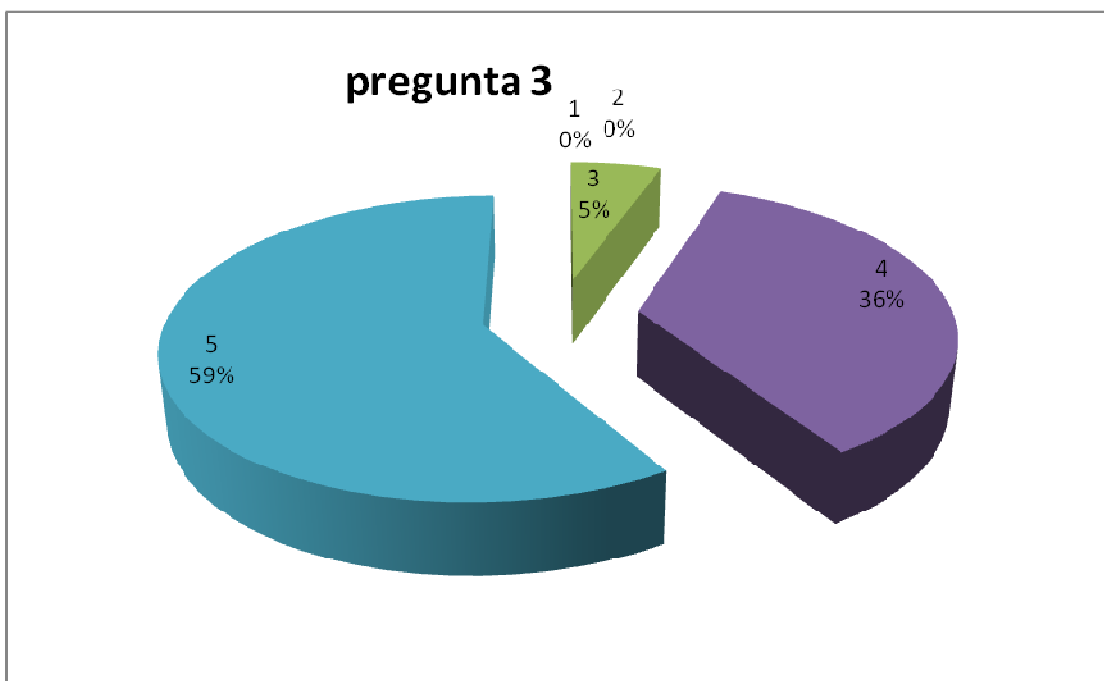
A esta pregunta, el 62% de la población, es decir 45 usuarios está totalmente de acuerdo en que la prestación del servicio es adecuada y oportuna; con este índice puede observarse que más de la mitad de los usuarios están satisfechos con la toma de muestras del laboratorio, pues las realizan oportunamente y de manera

adecuada, esto demuestra esmerada atención con el cliente. Los porcentajes más altos demuestran que la atención al usuario es oportuna y adecuada, en ningún momento esta categoría representa peligro potencial para la organización, razón por la cual deben mantenerse en esta línea de brindar sus servicios al cliente para mantenernos satisfechos.

**Tabla 4. Atención personalizada**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
0	0	4	26	43	73
		5.%	36%	59%	100%

**Grafica 3. Atención personalizada**



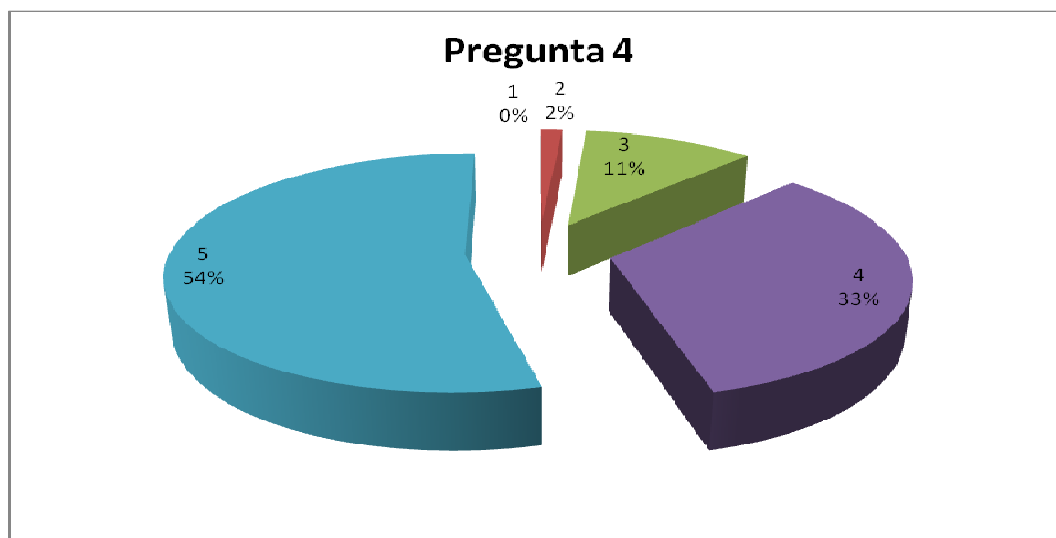
Acerca de la atención personalizada, como puede observarse, los datos demuestran que el 95% de la muestra está de acuerdo con que la atención de los usuarios de MUESTRAMED es personalizada. Lo que traducido en características de atención al usuario, manifiestan una institución con claridad en que cada cliente

es la razón de ser de la empresa y que debe ser atendido de manera particular como si fuera el único, para que ellos comprendan el valor que tiene para la institución.

**Tabla 5. Horarios puntuales, adecuados y respetados**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
0	1	8	24	39	73
	2%	11%	33%	54%	100%

**Grafica 4. Horarios puntuales, adecuados y respetados**

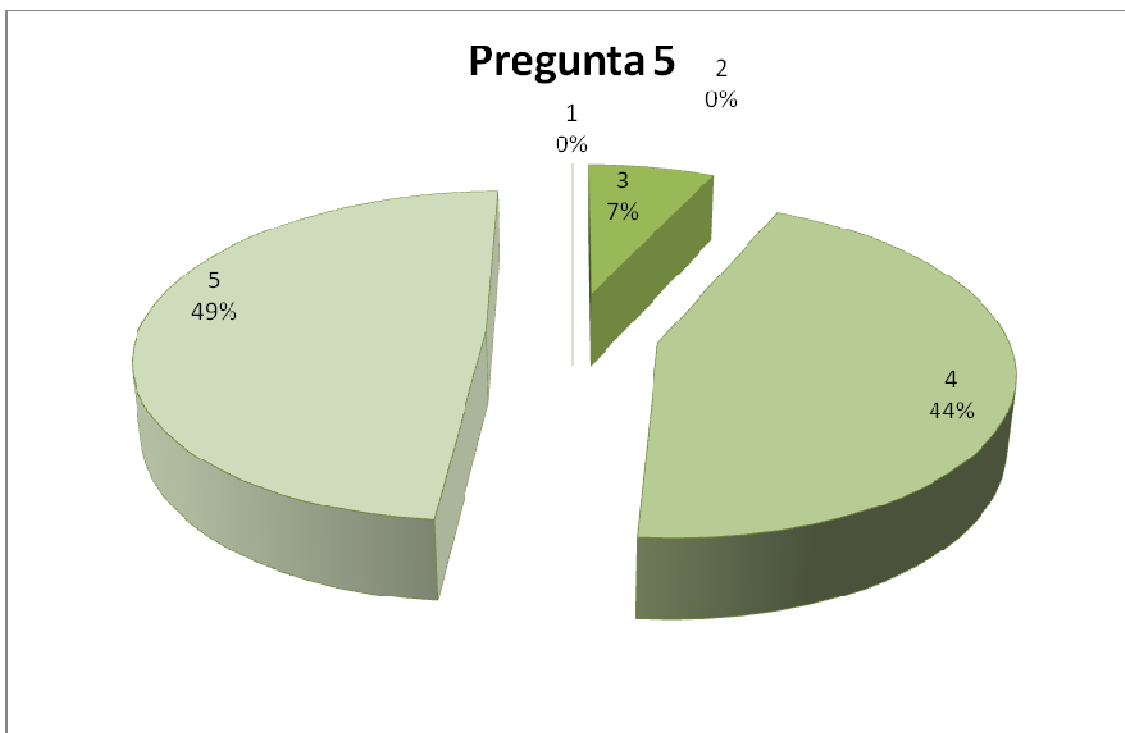


A la pregunta sobre Los horarios de toma de muestras oportuna en el laboratorio, los resultados generales demuestran que el 87% de los usuarios aseguran que las muestras las toman oportunamente. Estos índices dan a conocer otra característica de la atención al cliente que siempre debe ser observada, la atención puntual y respetar los horarios evidencia un respeto por el cliente. Estas connotaciones de esta institución emanan de una gestión de talento humano que se ha esmerado por conservar clientes bien atendidos

**Tabla 6. Entrega de Resultados**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
0	0	5	32	35	73
		7%	44%	49%	100%

**Grafica 5. Entrega de Resultados**

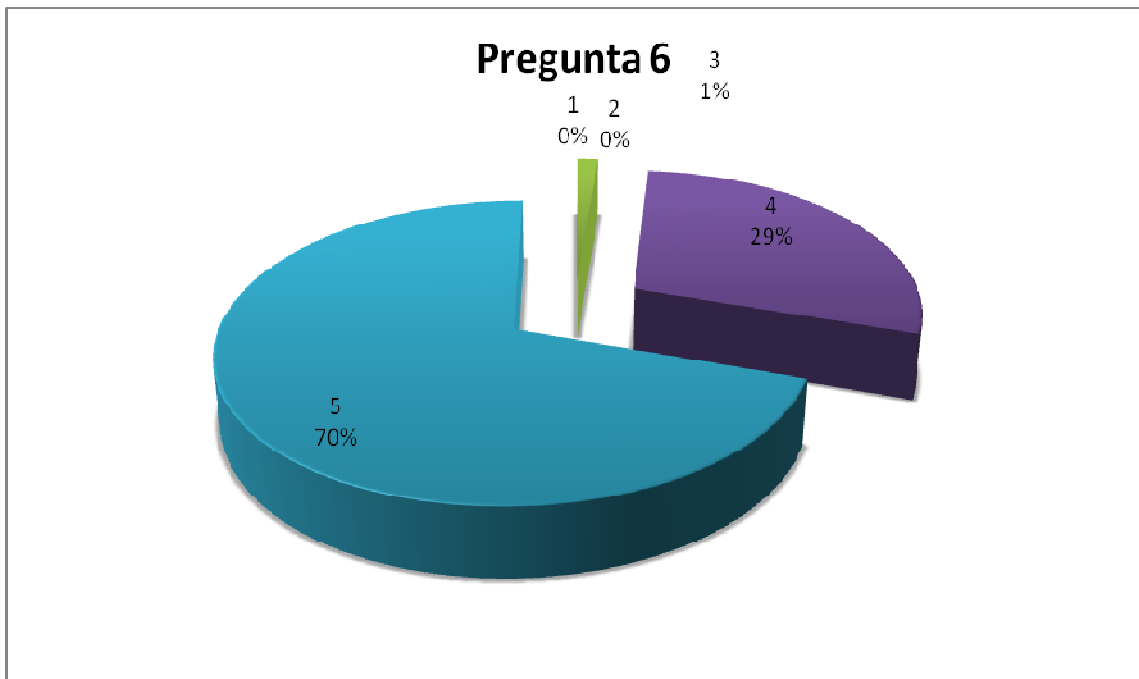


En la escala de valor asignada para este cuestionario, el 49%, 35 usuarios de la población está totalmente de acuerdo en que la entrega de resultados es oportuna y el 44%, 32 usuarios, están de acuerdo. Estas cifras de personas y porcentajes, representa que la mayor parte de los usuarios confirman que esta institución entrega oportunamente los resultados de laboratorio, esto se convierte en una característica a favor del personal del laboratorio que atiende las necesidades de los resultados del usuario de manera eficaz.

**Tabla 7. Dudas, sugerencias, observaciones y dificultades**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
0	0	1	21	51	73
		1.%	29%	70%	100%

**Grafica 6. Dudas, sugerencias, observaciones y dificultades**

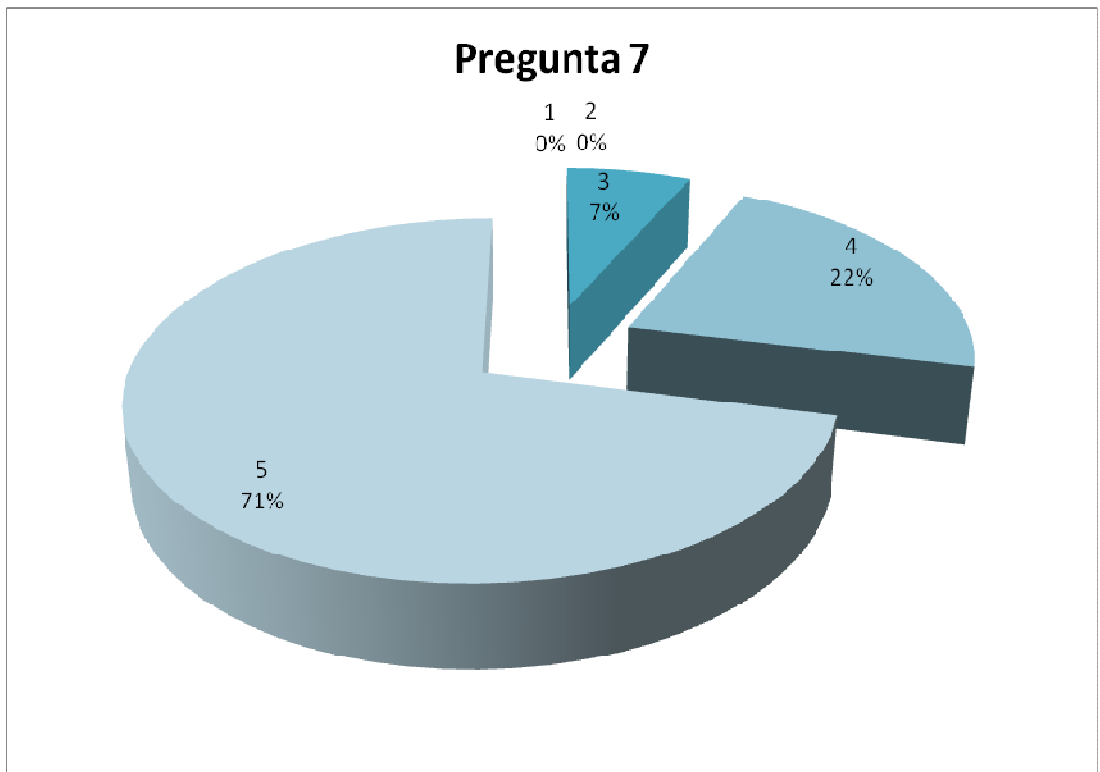


El 70% de la población, 51 personas responde que está totalmente de acuerdo, otro 29%, 21 clientes del laboratorio, están de acuerdo. Nuevamente los datos demuestran que los usuarios están satisfechos, conformes con la atención del personal del laboratorio pues siempre están dispuestos a ayudarlos en sus dudas, necesidades y en las reclamaciones o quejas que ellos presenten. Esto reviste importancia para la institución, pues al satisfacer estos requerimientos, los usuarios notan que son importantes, que sus sugerencias se reciben y que se toma en cuenta su opinión

**Tabla 8. Personal dispuesto a colaborar y respetuoso**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
0	0	5	16	52	73
		7%	22%	71.0%	100%

**Grafica 7. Personal dispuesto a colaborar y respetuoso**

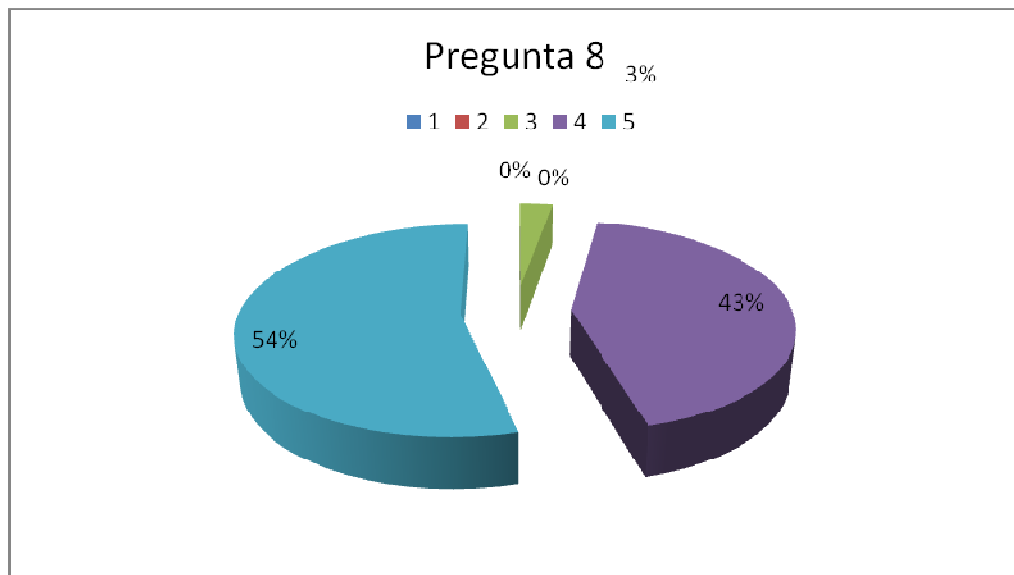


Acerca del trato del personal con los usuarios, si es considerado y amable, 68 Usuarios respondieron afirmativamente, están totalmente de acuerdo o de acuerdo, realmente esto representa un porcentaje muy alto a favor, el 93% de los pacientes considera que encuentra un personal amable que los trata de manera considerada, y se deduce que es una de las cualidades que al personal se le refuerzan desde el área de talento humano como una gestión importante de la administración de la institución.

**Tabla 9. El personal cualificado**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
0	0	2	31	39	73
		3%	43%	54%	100%

**Grafica 8. El personal cualificado**



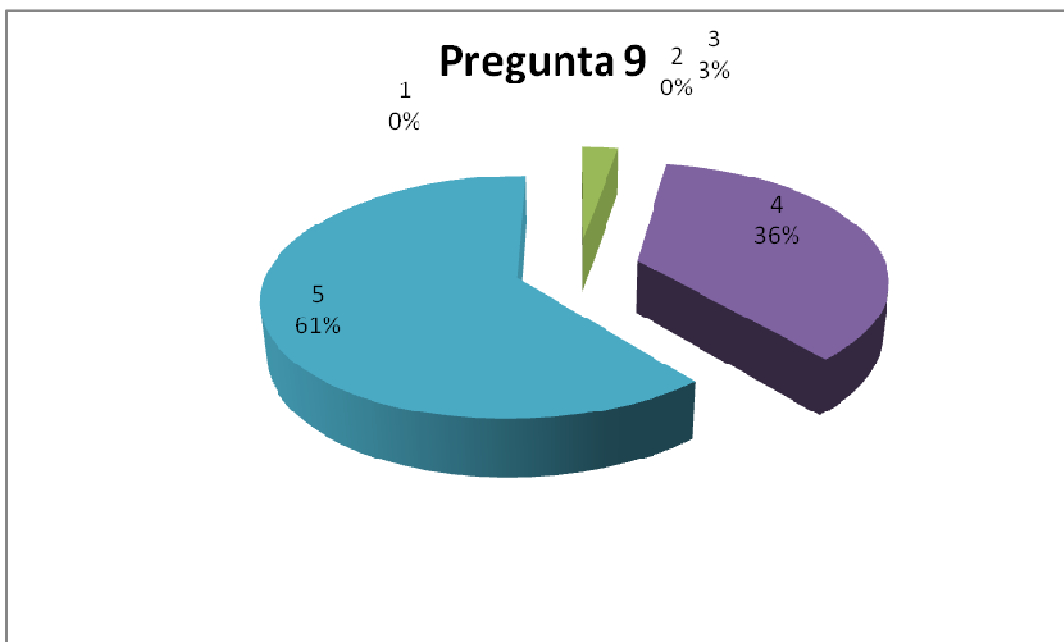
A la pregunta para saber si los empleados están cualificados para las tareas que realizan 70 usuarios esto significa que el 97 de los usuarios del laboratorio están satisfechos, tienen un grado de conformidad muy alto que en demuestra que la institución está asegurada en cuanto a las habilidades de su personal, son aptos, y eso demuestra que la gerencia se encarga de realizar una selección del personal de acuerdo a los cargos que van a desempeñar.



**Tabla 10. Soluciones a mi necesidad**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
0	0	2	26	44	73
		3%	36%	61%	100%

**Grafica 9. Soluciones a mi necesidad**

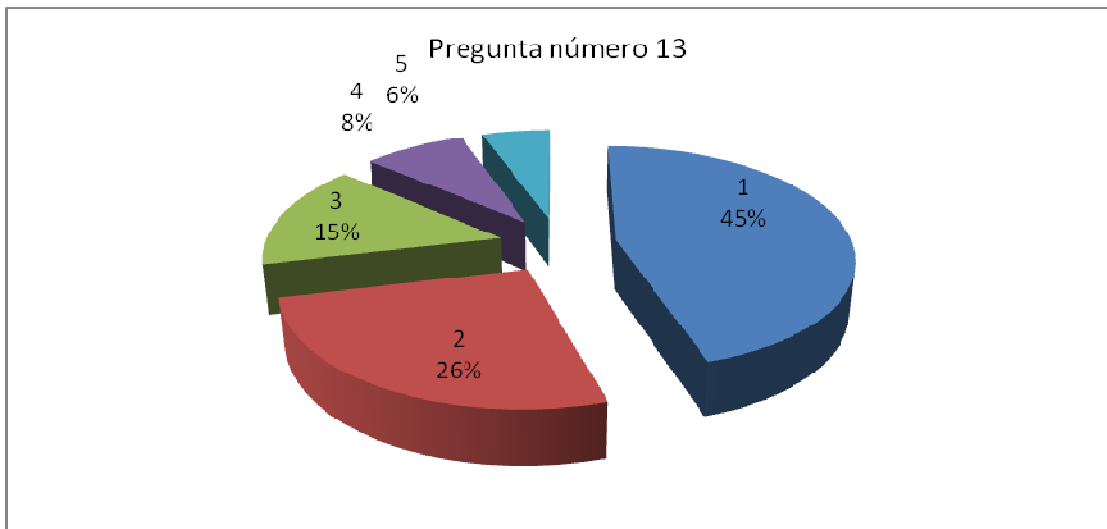


Un total de 70 usuarios de este laboratorio se encuentran satisfechos con este laboratorio pues encuentran soluciones a sus necesidades, bien sea que estén totalmente de acuerdo con esto, 46 personas, el 61% de la población o bien que están de acuerdo 26 usuarios el 36% de los pacientes; básicamente estos resultados de estar satisfechos, conformes o de acuerdo en que sus necesidades son resueltas, demuestra nuevamente que la dirección de la institución se ha comprometido en resolverlas de manera eficiente.

**Tabla 11. Precios cómodos**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
8	18	19	13	15	73
11%	25%	26%	18.0%	20%	100%

**Grafica 10. Precios cómodos**

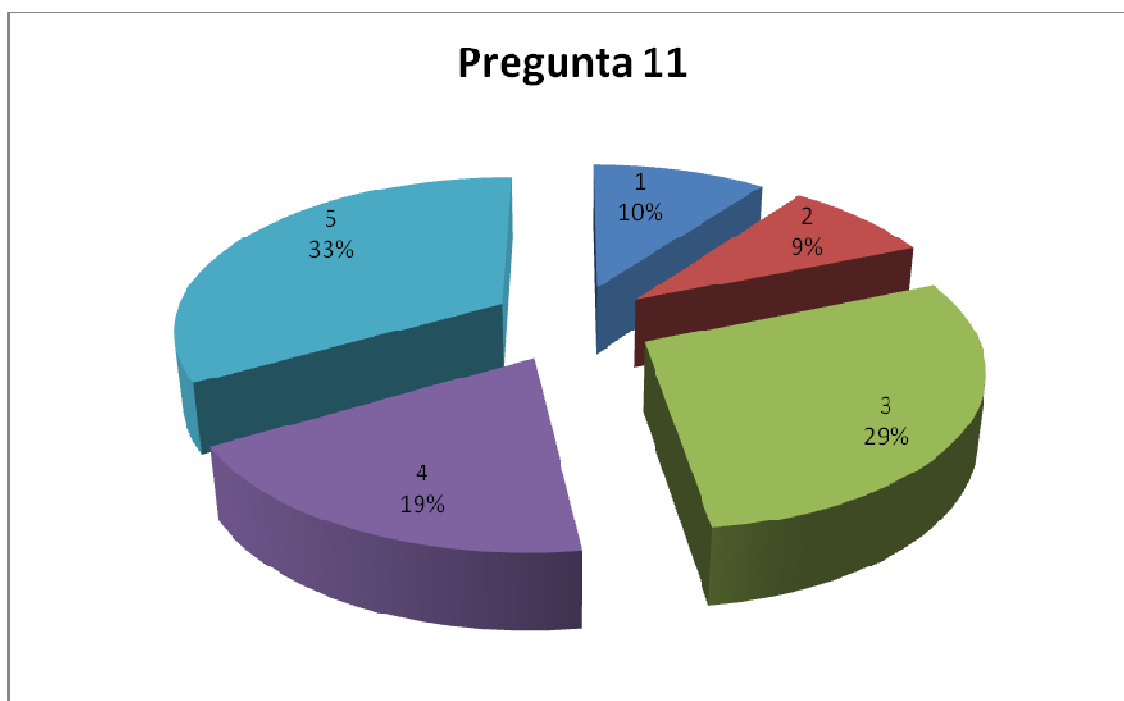


En cuanto a la comodidad de los precios, las opiniones de los usuarios pues solamente 10 personas, están de acuerdo con los precios, mientras que a 52 usuarios no les parecen cómodos, no están de acuerdo con los precios, lo cual debe ser considerado por la administración de la institución pues se refleja inconformidad con las tarifas, ya que no son satisfactorias para los clientes

**Tabla 12. Precios altos**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
7	6	20	13	23	73
10%	9%	29%	19%	33%	100%

**Grafica 11 . Precios altos**

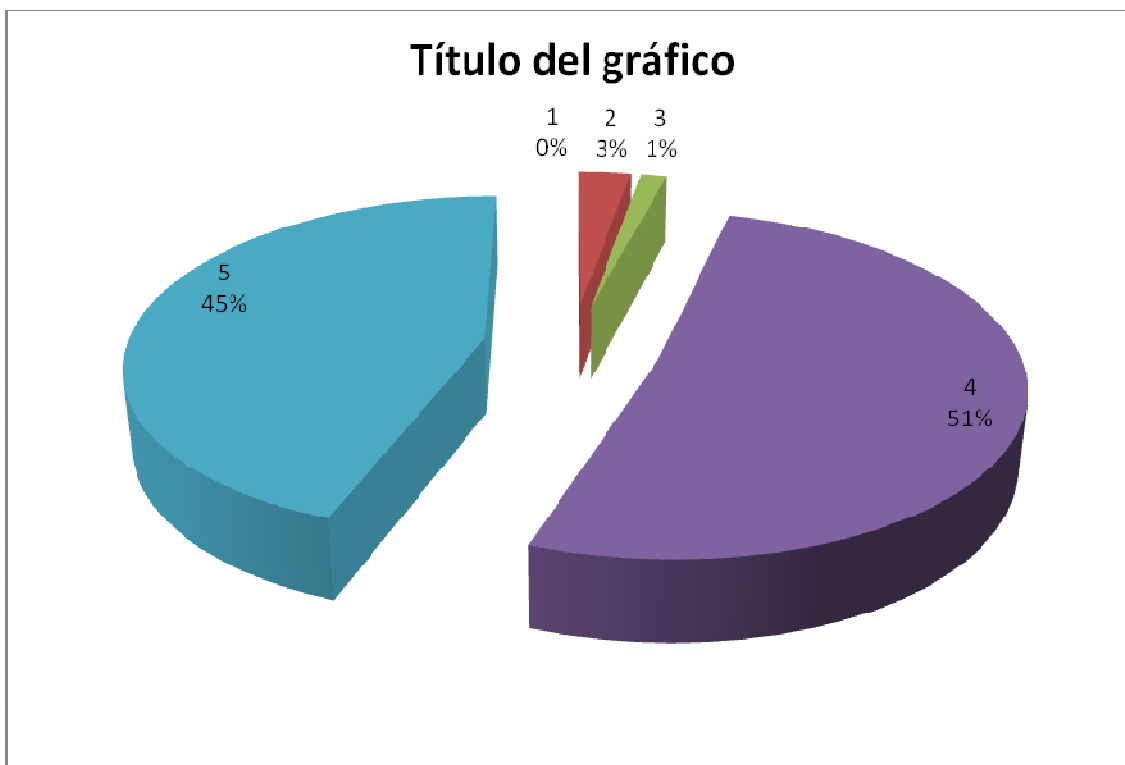


Este interrogante confirma los datos registrados en la anterior pregunta, pues el 53% de los usuarios afirman que los precios son altos, por lo tanto no son cómodos para ellos, esto significa que las directivas deben considerar sus tarifas o estudiar que sucede con los precios, que no son favorables a los usuarios

**Tabla 13. Imagen de honestidad y confianza**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
0	2	1	37	32	73
	3%	1%	51%	45%	100%

**Grafica 12. Imagen de honestidad y confianza**

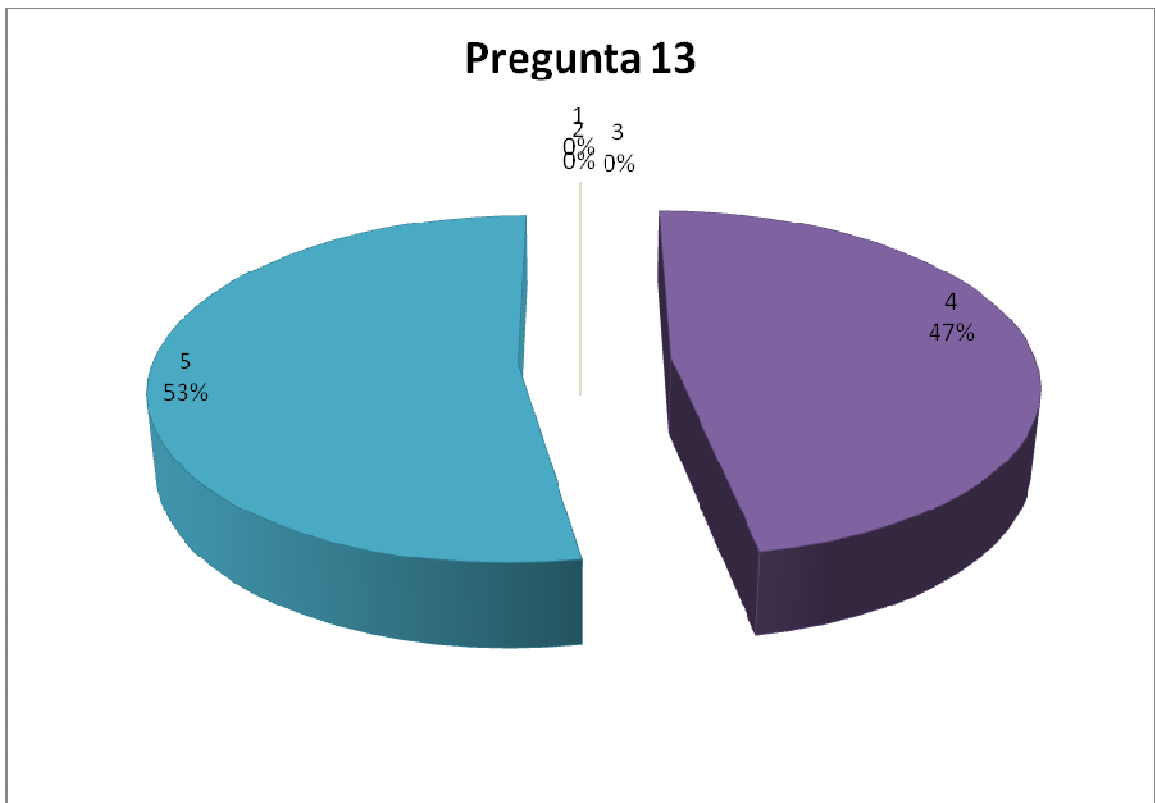


Cuando se pregunta si el personal da una imagen de honestidad y confianza, la responden afirmativamente el 45% (32 usuarios totalmente de acuerdo); y 37 clientes aseguran estar de acuerdo, (51%) esto suma 69 clientes y un total de 96% conformes con esta imagen de los empleados. Puede deducirse que desde la dirección se realiza un esfuerzo para reclutar, seleccionar y contratar personal con valores y principios consecuentes con la razón de ser de la institución.

**Tabla 14. Información clara y comprensible**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
0	0	0	34	38	73
			47%	53%	100%

**Grafica 13. Información clara y comprensible.**

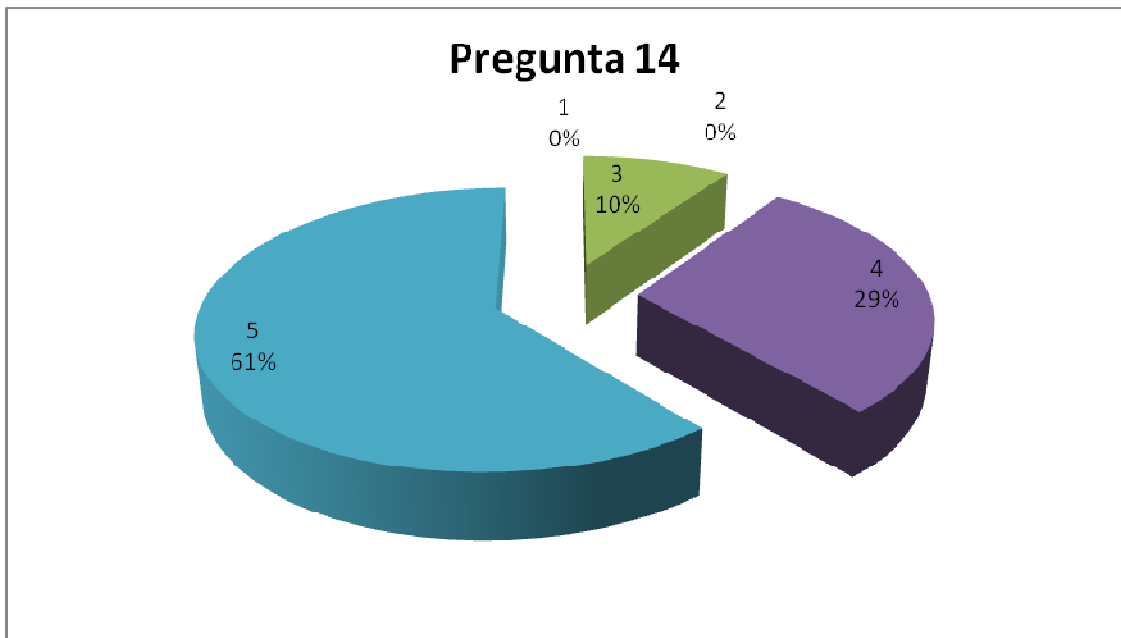


38 usuarios del laboratorio, (53%) manifiestan estar totalmente de acuerdo y 34 personas, (47%) están de acuerdo; esto representa una mayoría conforme y a gusto con la información facilitada por el personal de MUESTRAMED. Esto se traduce en que los empleados poseen la información para suministrar a los usuarios de manera clara y puede ser entendida como una gestión de capacitación realizada desde la dirección,

**Tabla 15. Materiales suficientes**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
10	0	7	21	44	73
		10%	29%	61%	100%

**Grafica 14. Materiales suficientes**

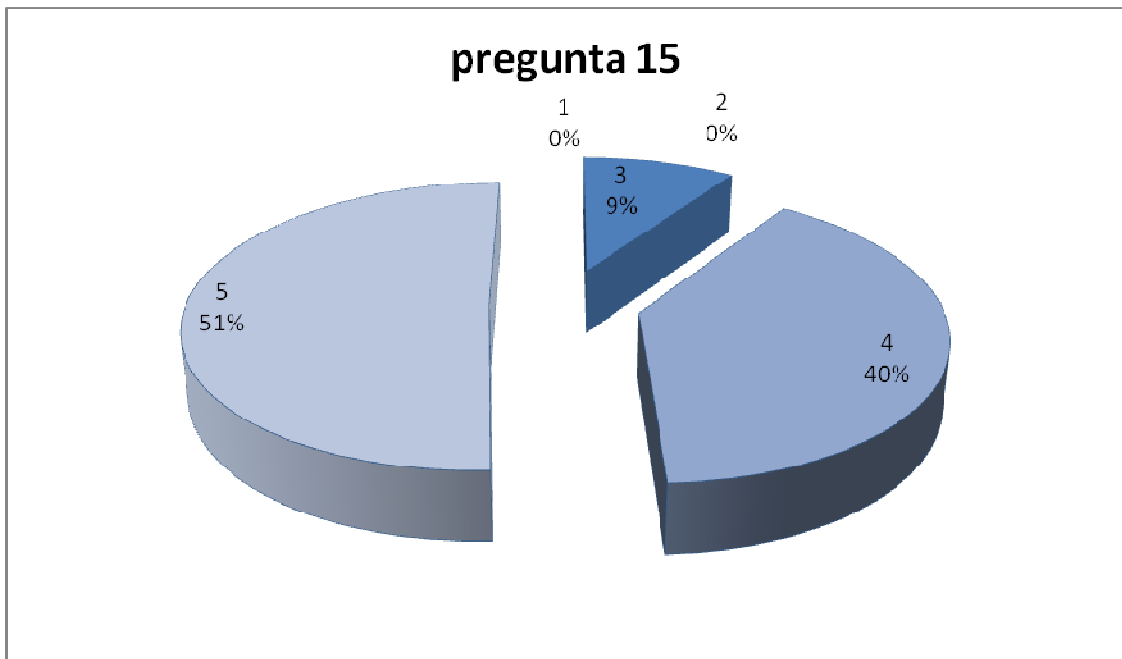


Esta pregunta es respondida por 44 personas como totalmente de acuerdo, (61%) de los encuestados; 21 usuarios (29%) aseguran que están de acuerdo y solo el 10% restante no está en desacuerdo ni de acuerdo, lo cual demuestra que en términos muy específicos, los empleados si cuentan con los materiales suficientes para su labor, significando que la institución desde sus políticas administrativas provee lo necesario para que desarrollen de manera óptima su trabajo

**Tabla 16. Programas y equipos informáticos**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
0	0	7	29	37	73
		9%	40%	51%	100%

**Grafica 15. Programas y equipos informáticos**

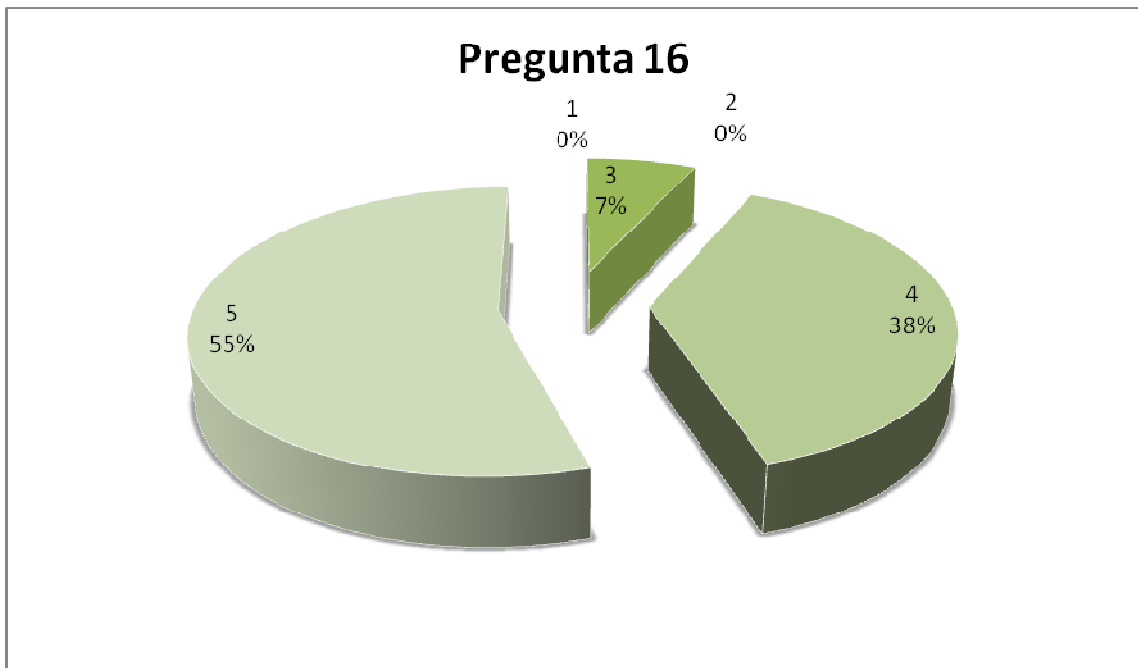


La respuesta de 37 usuarios es totalmente de acuerdo, (51%), 29 personas (40%) responden que están de acuerdo, y un 9% que corresponde a 7 clientes, ni de acuerdo, ni en desacuerdo; estos resultados significan que particularmente los usuarios de este laboratorio piensan que se dispone de los programas y equipos adecuados para la realización del trabajo, nuevamente se asocia esta característica con la gestión administrativa de proporcionar equipos, tecnología y sistemas apropiados para los empleados, con el propósito de que sean eficientes en su trabajo.

**Tabla 17. Respuesta rápida**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
0	0	5	28	40	73
		7%	38%	55%	100%

**Grafica 16. Respuesta rápida**



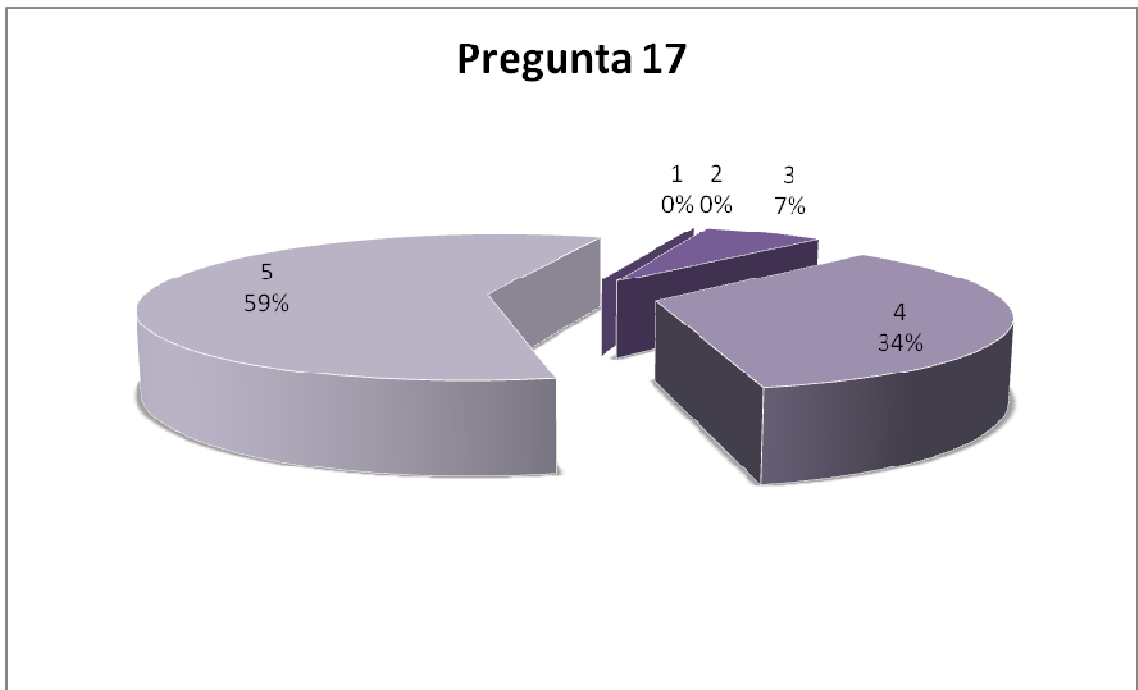
40 Usuarios totalmente de acuerdo, (55%) en que el servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios; mientras que 28 personas están de acuerdo, (38%); realmente estos porcentajes altos reflejan la rapidez en el servicio, lo que puede inferirse como una labor de la administración; por lo tanto no representa motivo de preocupación o riesgo para la empresa.



**Tabla 18. Laboratorio es cómodo**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
0	0	5	25	43	73
		7%	34%	59%	100%

**Grafica 17. Laboratorio es cómodo**

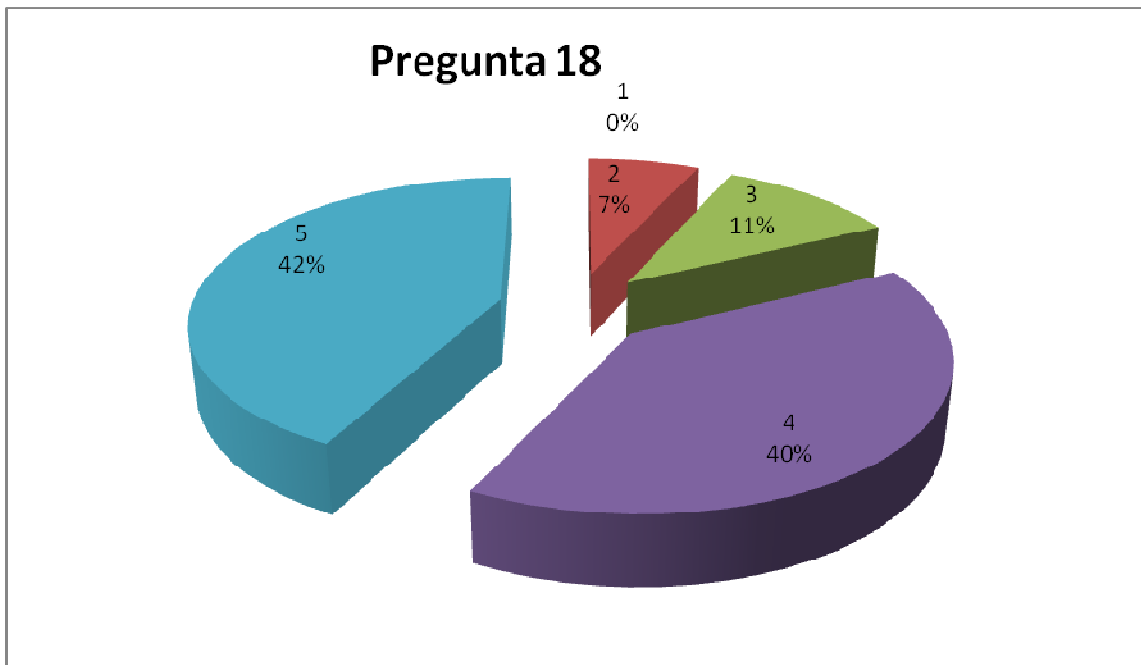


59% de los usuarios, es decir 43 personas totalmente de acuerdo en que el laboratorio es amplio, aireado, luminoso y con poco ruido; 25 usuarios, están también de acuerdo; (34%), de tal manera que estos registros indican que desde la gerencia de la institución se comprometen a que las instalaciones sean adecuadas para los usuarios

**Tabla 19. Necesidades como usuario**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
0	5	8	29	31	73
	7%	11%	40%	42%	100%

**Grafica 18. Necesidades como usuario**

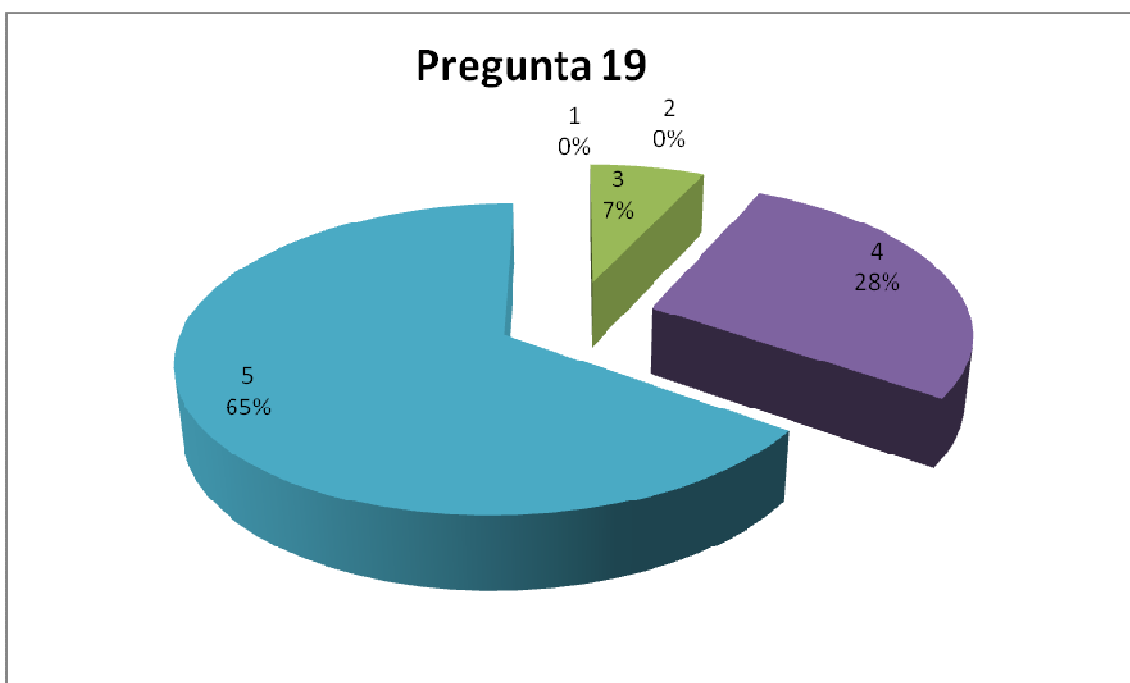


31 Clientes del laboratorio (42%) están totalmente de acuerdo, 29 personas están de acuerdo, (40%), hasta acá se determina ya una mayoría del porcentaje, 82% de acuerdo en que el laboratorio clínico se adapta perfectamente a las necesidades de los usuarios; que una institución adecue todos sus servicios y estructura para atender bien a los usuarios indica una buena gestión desde la parte de talento humano, pues se piensa en los clientes como una participación valiosa de la empresa, la razón de ser de la institución.

**Tabla 20. Atención al usuario**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
0	0	5	20	47	73
		7%	28%	65%	100%

**Grafica 19. Atención al usuario**

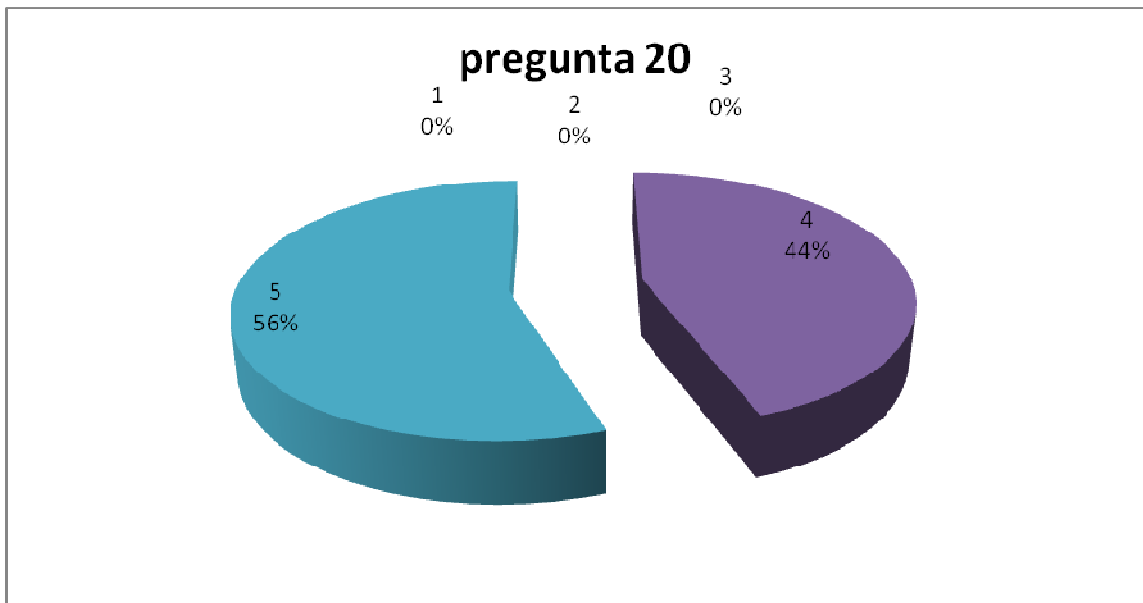


Revisando la respuesta 67 usuarios, es decir una gran mayoría de los clientes, (el 97%) manifestaron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con esta atención por su amabilidad y atención adecuada. Esto implica que una atención esmerada, amable, oportuna, apropiada, es resultado de una función de talento humano que se esfuerza desde la coordinación o dirección de la institución por satisfacer al cliente con características como las mencionadas.

**Tabla 21. La presentación personal**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	2	3	4	5	
0	0	0	33	40	73
			44%	56%	100%

**Grafica 20. La presentación personal**



A la interrogación ¿La presentación personal de los empleados es adecuada? se manifestaron las respuestas a favor, pues 40 usuarios del laboratorio MUESTRAMED, indican que están totalmente de acuerdo, esto representa el 56% de los encuestados; mientras que 33 manifiestan estar de acuerdo, esto equivale al 44%; los efectos de esta pregunta son muy buenos, pues demuestran que la presentación personal es bien vista a los ojos de los usuarios. ¿Que puede indicar que una presentación personal sea adecuada? Esto indica que los empleados ponen un esfuerzo en estar siempre pulidos, arreglados de la mejor manera para causar una buena impresión a los clientes y que esto no solo nace de su propio interés personal, también es motivado por la gestión del talento humano al interior de la institución.

## 7. HALLAZGOS

### “INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ATENCIÓN AL USUARIO EN LA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD MUESTRAMED

Al iniciar este estudio, se realizó el planteamiento del problema y se formularon unos objetivos que se deseaban alcanzar, no solo examinando las teorías propuestas por las corrientes administrativas modernas y la información recopilada a través de la gerencia de la institución, sino esencialmente mediante el análisis e interpretación de los resultados, arrojados por la aplicación del instrumento diseñado para los usuarios, y la entrevista realizada al gerente de Muestramed.

La aplicación de estos cuestionarios, y los datos aportados por la gerencia acerca de cómo se ha manejado la Gestión del Talento Humano dentro de la institución permitieron encontrar respuestas concretas acerca de la importancia de la atención al usuario, enmarcada dentro de las características de importancia y validez de la Gestión de Talento Humano dentro de esta empresa dedicada a la toma de muestras médicas.

En la descripción del problema a investigar, se argumentaba que se pretendía realizar un estudio en el cual se analizaran los aspectos más importantes, que intervienen en la atención al usuario en el Laboratorio Clínico Especializado MUESTRAMED, y finalizada esta investigación, se puede afirmar que se indagó cuales son los procesos de la Gestión del Talento Humano que se realizan en su interior y se comprobó que los procesos que se ejecutan en la institución, son precisamente los que intervienen positivamente en la atención al usuario, y se detallan a continuación.

#### **Primero.**

La Institución prestadora de servicios MUESTRAMED, es una empresa con menos de quince empleados, por lo que los procesos de selección del personal los hace personalmente el Director Administrativo, y esto desencadena en beneficio para los usuarios.

Básicamente los procesos de la Gestión de Talento Humano que se desarrollan en el laboratorio son, selección, capacitación y comunicación.

Se considera, de acuerdo a los datos proporcionados por el director administrativo que en el proceso de selección, se tienen en cuenta características como

amabilidad, excelente presentación personal, conocimientos de laboratorio, manejo de público, afectividad, solidaridad, respeto y responsabilidad, que son precisamente algunos de los valores que la institución tiene enunciados para cada uno de sus empleados.

La característica que destaca el proceso de selección es que todas las personas que sean seleccionables deben pertenecer a la familia de sus propietarios, lo cual garantiza compromiso, lealtad, honorabilidad y entrega al trabajo.

### **Segundo**

El proceso de capacitación está encaminado a propiciar espacios de formación para los empleados en todas las áreas, siendo una de ellas la atención al usuario, aunque es un proceso que inicio hace pocos meses, se observan los resultados.

### **Tercero**

La comunicación dentro de la organización es permanente, flexible, organizada y abierta, de tal manera que la información para el usuario es clara y sencilla.

### **Cuarto.**

Se dio respuesta a la pregunta de investigación formulada al inicio de este estudio y se alcanzaron los objetivos propuestos de la siguiente manera.

Analizar la incidencia de la gestión del talento humano en la Atención al Usuario en la institución prestadora de servicios de salud MUESTRAMED.

Se hace evidente en esta organización una incidencia positiva de la gestión del talento humano en la atención al usuario, pues todas las repuestas orientadas a indagar esta categoría, manifestaron que los usuarios se sienten satisfechos con la atención que allí se les ofrece, y prueba de ellos, son precisamente los resultados arrojados por la aplicación del instrumento y por la evidencia intrínseca en cada uno de los ítems.

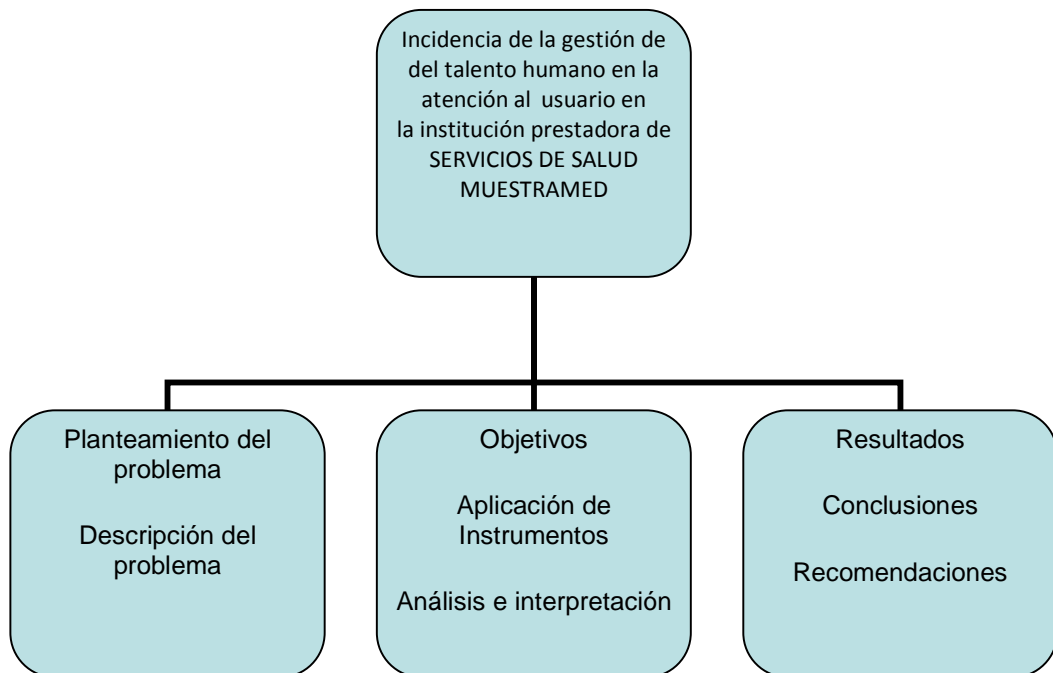
### **Quinto.**

Se identificaron los aportes de la Gestión de Talento Humano en la Atención al usuario tales, como capacitación y comunicación permanente, como un indicador del buen desempeño de la Institución Prestadora de Servicios MUESTRAMED.

## Sexto

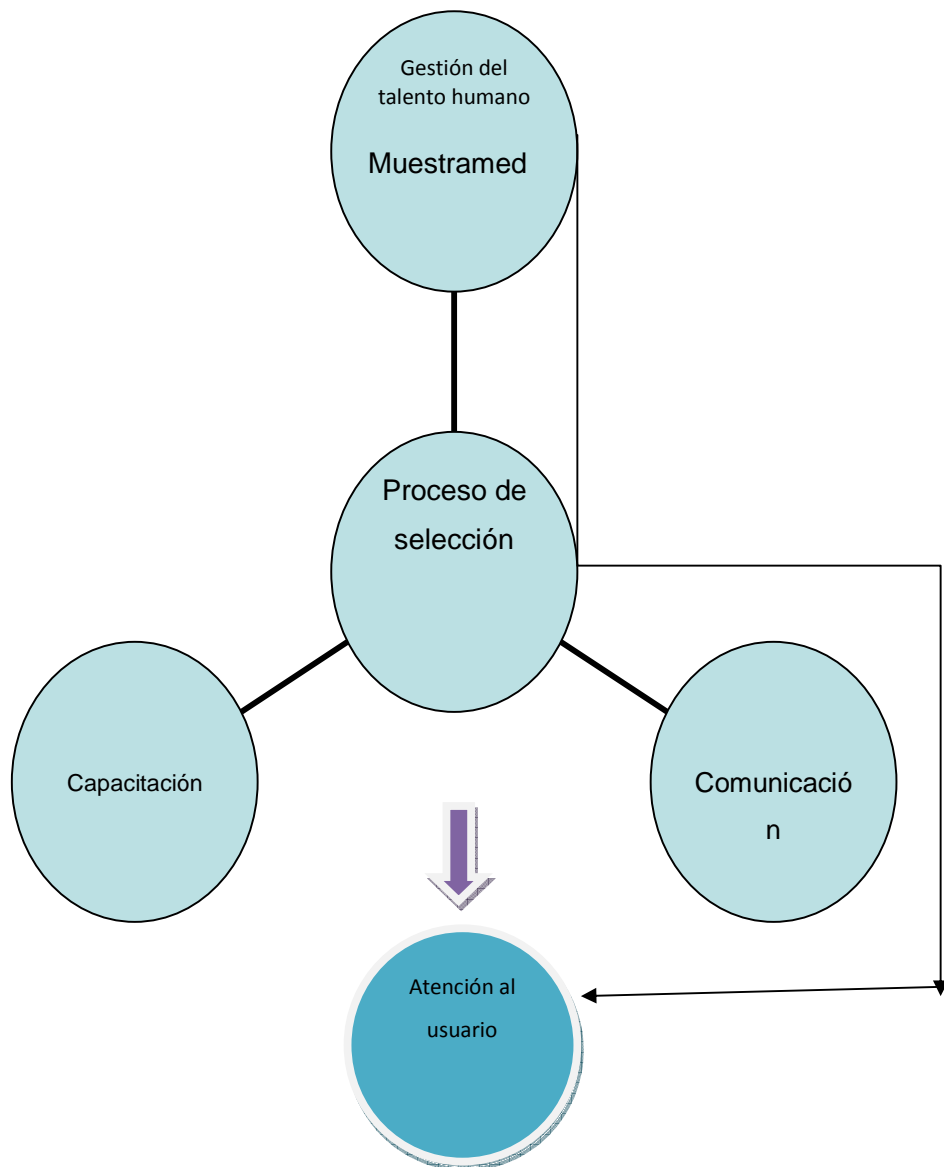
La correspondencia o relación entre la Gestión del Talento Humano de MUESTRAMED en la atención al usuario institución es de una incidencia significativa puesto que desde el propio proceso de selección se exige que los empleados cumplan con los principales valores de la organización: Atención, respeto y compromiso; además desde la capacitación del personal se anhela que los usuarios estén bien atendidos, que se conviertan en el centro o razón de ser de la organización, se tiene claridad en que ellos son los que mantienen viva la organización, son los que permiten que al empresa permanezca competente en el mundo de la IPS dedicadas a la toma de muestras de laboratorio, y sobre todo, algunas personas están capacitadas para el manejo especializado de algunos instrumentos y equipos que tienen tecnología de punta, por lo cual ha posicionado a esta institución en la ciudad de Ipiales como un laboratorio de calidad, y eso hace que sus directivas, propendan por una excelente calidad al usuario.

### Resumen del proceso de Incidencia de la GTH y la Atención al Usuario en MUESTRAMED



**Fuente:** Elaboración propia del estudiante, muestra los pasos que condujeron a establecer la Incidencia de la GTH en la A.U en Muestramed

Incidencia de la Gestión de Talento Humano en la Atención al usuario en la institución prestadora de servicios MUESTRAMED



**Fuente:** Diseño elaborado por el estudiante de la especialización



## CONCLUSIONES

En la investigación que se culminó, se desarrollo un análisis de la Gestión del Talento Humano en la Institución Prestadora de Servicios Muestramed, y su incidencia en la Atención al cliente; la dimensión de este proceso en ésta organización permitió determinar cual es el camino por el cual están realizando las diferentes acciones para alcanzar el norte trazado en sus objetivos, misión y visión empresarial.

Las siguientes conclusiones se han realizado teniendo en cuenta los objetivos planteados al iniciar este estudio; después de haber descrito diferentes características y posturas de algunos expertos de la administración moderna, así como del proceso de Talento Humano y de la Gestión del Talento Humano, que se encuentran en el marco teórico de esta investigación.

1. Se comprobó que en la institución la Gestión de Talento Humano no existe como tal, por ser una empresa con menos de quince personas, no obstante algunos procesos como el de selección del personal los hace directamente el Director Administrativo, y siempre han tratado de contratar a personal que sea allegado a la Institución, tales como familiares o amigos muy cercanos.
2. La institución realiza capacitaciones toda vez que se maneja equipo de alta tecnología y además por la especialidad del laboratorio.
3. La institución prestadora de servicios MUESTRAMED, siempre se ha apoyado y enfocado en que la atención debe ser humanizada, con una excelente presentación personal, buen vocabulario, que el personal se asegure por brindar una atención esmerada y sienta que la satisfacción del usuario es el mayor potencial, para llegar a posicionarse en el mercado, característica que lo demuestran las encuestas realizadas.
4. Las falencias que se evidencian en la atención al cliente son muy pocas, no obstante usualmente lo primero que se hace es analizar algunas encuestas o sondeos que se realizan a los usuarios, de acuerdo a eso se proponen y plantean algunos mejoramientos.
5. Básicamente, son cuatro procesos inherentes a la Gestión del Talento Humano los que se evidencian en esta institución y son; selección, capacitación, comunicación y evaluación del desempeño.

- 6.** Se evidenció que la correspondencia entre la Gestión del talento humano y la atención al usuario, es que se están ejecutando diferentes acciones en este proceso y se comprueban toda vez que no existen falencias significativas, no obstante, se debe fortalecer siempre toda vez que al usuario no hay que hacerlo esperar, hay que brindarle toda la disposición que él requiere a fin de satisfacer sus necesidades de manera eficiente, eficaz y proactiva.
- 7.** Una de las fortalezas de la institución es el flujo permanente de comunicación con los colaboradores y primordialmente con los usuarios, y se intenta que mantengan la atención directa con los pacientes, para que ellos dialoguen con los usuarios y traten de obtener información que de pronto en las encuestas no están y con esto tratar de mejorar y capacitar.
- 8.** En el análisis e interpretación de los resultados de la aplicación de la encuesta dirigida a los usuarios, se demostró que el laboratorio ejecuta eficientemente los procesos de Talento Humano que hasta el momento maneja.
- 9.** La incidencia de la GTH en la Atención al usuario en MUESTRAMED, es positiva, ya que todos los procesos administrativos que se realizan en la institución afectan positiva la satisfacción del usuario; en este proceso se ha procurado ir implementando estrategias en los cuales los colaboradores se sientan comprometidos a prestar un buen servicio tratando que los beneficios que se les otorga sean los adecuados a su preparación.
- 10.** Asimismo, se pudo detectar desde su propia estrategia institucional, que posee los elementos conceptuales claros y precisos para conducir a sus colaboradores hacia una prestación de servicios excelente.
- 11.** La atención al usuario es eje fundamental de la organización, lo cual quedó demostrado en cada una de las respuestas dadas por los clientes o usuarios de esta institución.

## RECOMENDACIONES

Una vez analizados los resultados de este estudio, que condujeron a unas conclusiones serias, y que dicho sea han derivado en cifras óptimas para la organización, se puede realizar algunas recomendaciones que servirán para fortalecer las cualidades que ya posee la empresa, y que también podrán mostrar una avenida por la cual seguir transitando para asegurar clientes satisfechos.

El propósito de las siguientes recomendaciones es brindar un material a la gestión humana de la organización apropiándose de la normatividad vigente, las políticas institucionales, la plataforma estratégica y el plan de gestión institucional para garantizar un talento humano idóneo, satisfecho y comprometido con las políticas, estrategias y procedimientos de la entidad.

- Se denota la falta existencia de manuales de funciones y procedimientos en el área administrativa y financiera, se desconoce las políticas de la empresa por parte del personal operativo indicando que no se encuentran por escrito; solo se llevan registros de actividades en el área de Producción y no se revisan las actividades en equipo

En consecuencia debe realizar acciones de mejora desde cada uno de estos procesos que falta implementar en la organización, para lo cual se propone:

- La Institución prestadora de servicios de salud MUESTRA MED, como entidad que va en crecimiento, posee procesos de selección de personal, programas de capacitación, pero enfrenta la problemática de falta de planeación, así como algunos otros procesos indispensables, para el desarrollo profesional del recurso humano.
- En este sentido, desde la planeación, se debe indicar con toda claridad a cada uno de los empleados, cuáles son sus funciones o tareas específicas, cuáles son los procedimientos que deben seguir, cuáles son las políticas que deben respetar, qué es aquello que pueden hacer, y aquello que no pueden hacer, cuáles son los objetivos que deben cumplir, cuáles son las cualidades que deben tener (honestidad, diligencia, puntualidad, capacidad para trabajar en equipo, etc.)
- Esto implica hacerles saber cuáles serían las consecuencias de un mal desempeño, ya sea un descuido en sus labores, una falta a las normas de la empresa, una violación de los valores, etc.

- A cada uno de los colaboradores o empleados de la Institución, se les debe hacer claridad en qué espera el laboratorio de ellos, y de igual manera, se les instruye en qué pueden esperar ellos de la institución.

Para esto, es necesario contar con una técnica administrativa que capacite, oriente al personal y ponga de manifiesto sus conocimientos y habilidades, mejorando de esta forma su desempeño laboral tanto como el crecimiento personal.

Además, se sugiere para los siguientes aspectos:

- Considerar las tarifas que manejan el laboratorio o Institución prestadora de Servicios MUESTRAMED, toda vez que los clientes manifestaron inconformidad debido a su alto costo
- Se podría establecer valores especiales de precios según edad y profesión: Adulta- mayor, niños, estudiantes, embarazadas
- Instaurar en el laboratorio una estrategia de sugerencias, quejas, reclamos y dar respuesta clara y oportuna a cada una de ellas, esto con el fin de mantener un control en la atención al cliente y escucharlos y dar respuesta inmediata a sus reclamaciones.
- Indagar las causas por las cuales los empleados no toman oportunamente las muestras de laboratorio y diseñar las estrategias para solucionar las fallas que ocasionalmente se presenten. Aun sabiendo que fue un número mínimo de usuarios que manifestaron que en algunas ocasiones no se toman las muestras oportunamente.
- También se recomienda, explicar por medio de ayudas didácticas a los usuarios que los resultados tardan toda vez que se deben clasificar los exámenes de laboratorio de acuerdo al grado de urgencia para su entrega teniendo en cuenta el tiempo en que se demora su análisis

Por lo demás, se propone que los caracteres sobresalientes que se observaron en el análisis e interpretación de resultados, se desarrollen cada día en la Institución con esmero y dedicación por sus clientes

Finalmente, se recomienda continuar aplicando estas técnicas humanas, que son la evidencia de una Gestión de Talento Humano al interior de la Institución prestadora de servicios MUESTRAMED, pues si el capital humano no fuera una de las bases centrales de esta organización, no se evidenciarían estos resultados en las observaciones presentadas en este estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

Alba Fernández, María y Ruiz Fuentes Nuria, Muestreo Estadístico en Poblaciones

Barley, S. R. y Kunda, G. (1995). Estructura y diseño vs. Lealtad y sentimiento. Revista Tecnología Administrativa

Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw-Hill. 1999

Chiavenato, I. Administración de recursos Humanos. 2001.

Cornejo, Miguel Ángel “Excelencia Directa para Lograr la Productividad” Primera Publicación 2008.

Fernández y Rodríguez Sergio, Teoría General de las Administraciones. Madrid, 2006

Genesi, Margaret; Suárez Francis. “Gestión del TALENTO Humano en las Organizaciones educativas Inteligentes”, ORBIS, Revista Científica en Ciencias Sociales, volumen 6, numero 117, Noviembre de 2010

Goleman, Daniel. Inteligencia Emocional, Edición en español, Editorial Kairos, Barcelona 1996

Hodgeths, R y Altman, S *Comportamiento Organizacional*. México. Nueva Editorial Interamericana. 1987

Ibarra Colado Eduardo. “Los saberes de la administración, etapas, enfoques y dilemas” México 1993

Perea R. José. Administración y Globalización una perspectiva psicológica. Revista de Investigación en Psicología. Volumen 10 N°1 Lima 2007

Pérez juste, r., López Pérez, F. Peralta, M.D. y Municio, P.:hacia una educación de calidad.Gestión, Instrumentos y Evaluación.Madrid, Ed. Narcea, 2000.

STEPHEN R. COVEY. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Edit. Paidós. México 1996.

Toffler A. "La tercera ola", Barcelona. Editorial Plaza y Janes, 1992

Vásquez. Abel y Lara.José, Gestión de Talento Humano. Caracas Venezuela. 2008

## NETGRAFIA

<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>

# ANEXOS



### Anexo A. Cuestionario atención al usuario

Escala de valor es la siguiente:

ITEM	VALOR
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>1</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>3</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>5</b>

Por coloque el número en la casilla de acuerdo a su elección o preferencia

PREGUNTA	VALOR				
	1	2	3	4	5
¿La institución ha cumplido las expectativas por las cuales usted escogió nuestros servicios?					
La prestación del servicio es adecuada y oportuna					
La atención es personalizada					
¿Los horarios de toma de muestras son puntuales, adecuados y respetados?					
La entrega de resultados es oportuna					
¿La atención a sus dudas, sugerencias, observaciones y dificultades es amable, inmediata, clara y receptiva?					
¿Cuando se acerca a nuestras oficinas encuentra al personal amable. Dispuesto a colaborar y respetuoso?					
El personal está cualificado para las tareas que realiza					
Encuentro soluciones a mi necesidad en el laboratorio					
Los precios son cómodos					
Los precios son altos					
El personal da una imagen de honestidad y confianza					
El personal informa de forma clara y comprensible a los usuarios					
El personal cuenta con recursos materiales suficientes para su trabajo					
El personal dispone de programas y equipos informáticos					
La institución da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios					
¿El espacio de atención al usuario en el laboratorio es cómodo, aireado, con buena iluminación y ruido adecuado?					
El laboratorio suple mis necesidades					
La atención al usuario es amable y adecuada					
La presentación personal de los empleados es adecuada					

## **Anexo B. Formato de cuestionario estructurado de preguntas**

### **1. En el laboratorio ¿existe área de gestión humana, de ser así desde hace cuánto tiempo existe?**

No existe como tal, por ser una empresa con menos de quince personas, algunos procesos de selección del personal los hago yo personalmente como Director Administrativo, y siempre hemos tratado de contratar a personal que sea allegado a nosotros, o sea amigos de amigos, familiares etc.

2. ¿Cuales son las funciones de esta área? especificarlas y definir las por favor  
Son mínimas pero básicamente están en selección, capacitación y comunicación.

3. El área de gestión de talento humana realiza capacitaciones al personal para orientarlos acerca de la atención al usuario

Este es el primer año que se ha hecho este tipo de acciones, igualmente tenemos una capacitación en este mes de noviembre.

5. ¿De ser así, cada cuánto tiempo realizan estas capacitaciones y que entidad las realiza?

Por ser la primera vez se realizó en el mes de julio y vamos a realizar una en noviembre, la realiza el Ingeniero Leonardo Urrea Gelvez Consultor y gestor empresarial.

6. ¿Como considera usted que es la atención al usuario? Explique

Siempre nos hemos basado y enfocado en que la atención debe ser humanizada, con una excelente presentación personal, buen vocabulario, que el personal se apersona y sienta que la satisfacción del usuario es nuestro mayor potencial, para llegar a posicionarnos en el mercado, entonces creo que la atención es excelente y eso lo demuestran las encuestas realizadas.

7. ¿Ha observado falencias en la atención al usuario en la Institución, cuales son?  
Falencias como tal no existen, pero si debemos mejorar en que al usuario no hay que hacerlo esperar, hay que brindarle toda la disposición que el requerirá a fin de satisfacer sus necesidades.

8. Que debería hacer el área de talento humano para mejorar la atención al usuario

Debemos partir del punto de vista de que si hay falencias o no hay una atención como el usuario la requiere, primero debemos analizar las encuestas que se le realizan, de acuerdo a eso proponer y plantear los mejoramientos, de todas formas siempre en la empresa se tiene constante comunicación entre los colaboradores mas que todo en la atención directa al usuario, para que ellos dialoguen con los usuarios y traten de obtener información que de pronto en las encuestas no están y con esto tratar de mejorar y capacitar. Pero se debe poner atención en tratar de que las capacitaciones sean más periódicas y tratar de que el personal se forme también en esta área ya que hay cursos como en el SENA en donde capacitan en esta área.

**10. Que cualidades o requisitos debe tener una persona para ser seleccionadao como empleado de MUESTRAMED.**

Ante todo, deben poseer una serie de valores o cualidades que son precisamente aquellos que tenemos plasmados en nuestros valores institucionales, esto significa que deben res responsables, honestos, íntegros, responsables, tener calidad, servicio; además deben ser amigables, fraternos y solidarios.

### Anexo C. Encuesta de evaluación de desempeño al talento humano

**Objetivo:** Evaluar el desempeño laboral del personal que actualmente desempeña sus funciones en la institución prestadora de servicios de salud MUESTRA MED

Responda según crea conveniente.	
1. ¿En qué área del laboratorio trabaja?	¿Cuál es su función?
3. ¿Cuánto tiempo hace que forma parte del laboratorio?	
4. ¿Cómo evalúa el ambiente laboral del laboratorio?	¿A qué lo atribuye?
5. ¿Tiene inconvenientes en el desarrollo de sus tareas? Sí --- No ---	
6. ¿Recibe con la calidad requerida los productos y servicios que necesita para su trabajo? Sí --- No ---	
7. ¿Recibe sin demoras los productos y servicios indispensables para su trabajo? Si No	
8. ¿Los departamentos o áreas interrelacionadas en su trabajo escuchan sugerencias y opiniones? Sí --- No ---	
9. ¿Cómo evalúa el manejo en general del laboratorio?	
Se siente motivado por ello	Sí --- No ---
Responde a sus expectativas	Sí --- No ---
Atiende a sus sugerencias	Sí --- No ---
10. ¿Ha implementado el laboratorio un sistema de mejoramiento? Sí --- No ---	
¿Conoce las políticas?	Sí --- No ---
¿Recibe cursos de capacitación?	Sí --- No ---
¿Participa en equipos de trabajo para lograr los objetivos de calidad? Sí --- No ---	