

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA IMPORMEDICAL S.A.S DE LA CIUDAD DE
PASTO

NEILA PATRICIA IBARRA CARVAJAL

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA IMPORMEDICAL S.A.S DE LA CIUDAD DE
PASTO

NEILA PATRICIA IBARRA CARVAJAL

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administrador de Empresas

Asesor:

MG. NELSON ARMANDO MORA GÓMEZ

Magister en Gerencia del Talento Humano

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del asesor

Firma del jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, septiembre de 2012.

DEDICATORIA

“En primer lugar a Dios por haberme dado la oportunidad de llegar al logro de tan importante objetivo, cobijada con su amor e infinita misericordia, a mis padres, a mi hijo, y a mis hermanitas que me han apoyado en todo momento, por sus ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me han infundado siempre, que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.”

AGRADECIMIENTOS

A Dios. Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos. A mi hijo y a mis hermanitas por todo su amor y su confianza.

A mis docentes. Gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial al Magister Nelson Mora Gómez por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo y a los docentes Rosa María Paz y Humberto Palacios por su apoyo ofrecido en los momentos difíciles en este trabajo y por su tiempo compartido en impulsar el desarrollo de mi formación profesional.

RESUMEN

La presente propuesta encaminada al mejoramiento de la Gestión del Talento Humano de la empresa IMPORMEDICAL SAS de la ciudad de Pasto, en primer lugar sintetiza los principales conceptos existentes sobre la Gestión del Talento Humano y las herramientas para el Mejoramiento Continuo de las Organizaciones para que con base en estos elementos se haga un diagnóstico de la situación actual de los procesos de Gestión Humana de la organización.

Con base a esta información se procede a realizar una caracterización de los procesos existentes, incluyendo algunas mejoras a corto plazo, puesto que a largo plazo se debe pensar en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que involucre todos los procesos de la organización. La parte final contiene un plan operativo encaminado al mejoramiento de las condiciones de trabajo y el bienestar laboral de los colaboradores de IMPORMEDICAL SAS.

ABSTRACT

This proposal aims to improve the Human Resource Management company SAS IMPORMEDICAL the city of Pasto, first summarizes the main existing concepts of Human Resource Management and the tools for Continuous Improvement Organizations to that based on these elements make a diagnosis is the current status of Human Resource Management processes of the organization.

Based on this information is necessary to make a characterization of existing processes, including some short-term improvements, as long term should consider implementing a Quality Management System that involves all the processes of the organization. The final part contains an operational plan aimed at improving working conditions and welfare of employees work IMPORMEDICAL SAS.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	19
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA.....	20
1.2 DEFINICIÓN DEL TÍTULO.....	20
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	21
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
3. OBJETIVOS.....	23
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
4. JUSTIFICACIÓN.....	24
4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	24
4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	25
4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	26
5. MARCO DE REFERENCIA.....	27
5.1 ANTECEDENTES.....	27
5.2 MARCO TEÓRICO.....	30
5.2.1 Gestión del Talento Humano en las organizaciones.....	30
5.2.2 Concepto de la Gestión del Talento Humano.....	31

5.2.3 Modelo de Gestión del Talento Humano.....	33
5.2.4 Gestión por Competencias.....	35
5.2.5 La Gestión por Procesos.....	37
5.2.5.1 Definición de proceso.....	37
5.2.5.2 Definición de gestión por procesos.....	37
5.2.5.3 Aspectos fundamentales de la gestión por procesos.....	38
5.2.5.4 Análisis de los procesos.....	39
5.2.5.5 Ventajas de la gestión por procesos.....	40
5.2.5.6 Dificultades de la gestión de procesos.....	40
5.2.5.7 Características de la organización por procesos.....	41
5.2.5.8 Los diagramas de procesos.....	43
5.2.5.9 Mapa de Procesos.....	43
5.2.5.10 La gestión por procesos y la mejora continua de la calidad.....	44
5.2.5.11 Método de control de proceso.....	44
5.2.6 Calidad y Gestión de la calidad.....	46
5.2.7 Sistemas de gestión de calidad.....	46
5.2.8 Principios de gestión de calidad.....	47
5.3 MARCO CONTEXTUAL.....	48
5.4 MARCO SITUACIONAL.....	49
5.4.1 Historia.....	49
5.4.2 Plataforma Estratégica.....	50
5.4.3 Servicios que ofrece Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S.....	52
5.4.4 Estructura Organizacional.....	52

5.5 MARCO LEGAL.....	53
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	55
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	55
6.2 ALCANCE DE INVESTIGACIÓN.....	55
6.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	55
6.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	55
6.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	56
7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN IMPORMEDICAL SAS.....	57
7.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	57
7.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	61
7.2.1 Género de los encuestados.....	62
7.2.2. Ubicación Laboral.....	62
7.2.3 Antigüedad Laboral.....	63
7.2.4 Formación académica.....	64
7.2.5 Reclutamiento de personal.....	65
7.2.6 Selección de personal.....	66
7.2.7 Inducción de personal.....	68
7.2.8 Bienestar del Talento Humano.....	69
7.2.9 Capacitación del Talento Humano.....	70
7.2.10 Evaluación de desempeño.....	73
7.3 ANÁLISIS INTERNO.....	75
7.4 ANÁLISIS EXTERNO.....	76

7.5 ANÁLISIS DOFA.....	78
8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA IMPORMEDICAL S.A.S.....	79
8.1 PROPUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN IMPORMEDICAL SAS.....	79
8.1.1 Reclutamiento de personal.....	79
8.1.2 Selección de personal.....	81
8.1.3 Inducción de personal.....	83
8.1.4 Capacitación de personal.....	85
8.1.5 Remuneración de personal.....	86
8.1.6 Sanciones de personal.....	89
8.1.7 Evaluación de desempeño.....	91
8.2 PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA IMPORMEDICAL SAS.....	93
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	98
NETGRAFÍA.....	99

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estudios realizados en la región relacionados con el tema.....	27
Tabla 2. Diferencias entre la gestión tradicional y la gestión por procesos.....	41
Tabla 3. Establecimientos de comercio, según sector económico 2010.....	49
Tabla 4. Análisis de la situación actual de los procesos de Gestión Humana en IMPORMEDICAL SAS.....	57
Tabla 5. Género de los encuestados.....	62
Tabla 6. Cargo de los encuestados.....	62
Tabla 7. Antigüedad Laboral.....	63
Tabla 8. Formación académica.....	64
Tabla 9. Medio de comunicación por el cual accede a información de vacante....	65
Tabla 10. Suficiencia de la información suministrada sobre el cargo.....	66
Tabla 11. Aplicación de pruebas de selección.....	66
Tabla 12. Pruebas utilizadas durante el proceso de selección.....	67
Tabla 13. Realización de inducción de personal.....	68
Tabla 14. Calidad de los procesos de inducción de personal.....	68
Tabla 15. Aspectos en los cuales hizo énfasis la inducción.....	69
Tabla 16. Existencia de políticas de Bienestar de Talento Humano en la organización.....	69
Tabla 17. Existencia de actividades de capacitación.....	70
Tabla 18. Tipos de actividades de capacitación realizadas.....	70
Tabla 19. Necesidad de capacitación en el cargo.....	71
Tabla 20. Realización de cursos de capacitación por parte del personal.....	71

Tabla 21. Lapso transcurrido desde el último curso de capacitación realizado.....	72
Tabla 22. Entidad responsable de la capacitación.....	72
Tabla 23. Impacto de la capacitación recibida en su desarrollo profesional.....	73
Tabla 24. Grado de cumplimiento de los procesos de evaluación.....	73
Tabla 25. Métodos de evaluación del desempeño utilizados por IMPORMEDICAL.....	74
Tabla 26. Retroalimentación de los procesos de evaluación de desempeño.....	74
Tabla 27. Diagnóstico interno: PCI (Perfil de Capacidad Interna) de la Gestión del Talento Humano en IMPORMEDICAL SAS.....	75
Tabla 28. Diagnóstico Externo: POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas) en IMPORMEDICAL S.A.S.....	77
Tabla 29. Matriz DOFA para IMPORMEDICAL S.A.S.....	78

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. La Cadena de Valor.....	25
Figura 2. Principales procesos de Gestión del Talento Humano.....	33
Figura 3. El ciclo PHVA.....	45
Figura 4. Concepto de mejoramiento continuo basado en la conjugación de los ciclos PHVA de Mantenimiento y Mejoras.....	46
Figura 5. Modelo de SGC basado en procesos.....	47
Figura 6. Logotipo de la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S.....	51
Figura 7. Organigrama de la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S.....	52

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Nivel organizacional del área de Gestión Humana.....	29
Gráfica 2. Funciones ejecutadas por el área de Gestión Humana.....	29
Gráfica 3. Género de los encuestados.....	62
Gráfica 4. Cargo de los encuestados.....	63
Gráfica 5. Antigüedad Laboral.....	63
Gráfica 6. Formación académica.....	64
Gráfica 7. Medio por el cual accede a información de la vacante.....	65
Gráfica 8. Suficiencia de la información suministrada sobre el cargo.....	66
Gráfica 9. Aplicación de pruebas de selección.....	66
Gráfica 10. Pruebas utilizadas durante el proceso de selección.....	67
Gráfica 11. Realización de inducción de personal.....	68
Gráfica 12. Calidad de los procesos de inducción de personal.....	68
Gráfica 13. Aspectos en los cuales hizo énfasis la inducción.....	69
Gráfica 14. Existencia de políticas de Bienestar de Talento Humano en la organización.....	69
Gráfica 15. Existencia de actividades de capacitación.....	70
Gráfica 16. Tipos de actividades de capacitación realizadas.....	70
Gráfica 17. Necesidad de capacitación en el cargo.....	71
Gráfica 18. Realización de cursos de capacitación por parte del personal.....	71
Gráfica 19. Lapso transcurrido desde el último curso de capacitación realizado...72	72
Gráfica 20. Entidad responsable de la capacitación.....	72

Gráfica 21. Impacto de la capacitación recibida en su desarrollo profesional.....	73
Gráfico 22. Grado de cumplimiento de los procesos de evaluación.....	73
Gráfica 23. Métodos de evaluación del desempeño utilizados por la organización.....	74
Gráfica 24. Retroalimentación de los procesos de evaluación de desempeño.....	74

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Formato de entrevista dirigido al gerente de la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S para identificar las prácticas de Gestión del Talento Humano.....100

Anexo B. Formato de encuesta dirigida a funcionarios para identificar las prácticas de Gestión del Talento Humano que se llevan a cabo en la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S.....102

INTRODUCCIÓN

El mundo actual está caracterizado por situaciones dinámicas y complejas que especialmente afectan el entorno competitivo de las empresas, conduciendo a la caducidad de los modelos de gestión y las tecnologías que por ende conllevan a reducir el ciclo de vida de las ventajas competitivas y a replantear la infraestructura creada por la organización para perdurar en el mercado.

Por tanto si una organización quiere mantener una posición competitiva hoy en día, debe aprender a innovar y adaptarse a los cambios con rapidez y esto se logra si solo si se gestiona efectivamente a su talento humano. Es por ello que el presente trabajo pretende contribuir al desarrollo de la empresa IMPORMEDICAL S.A.S de la ciudad de Pasto a través de una propuesta encaminada a mejorar las prácticas de la Gestión del Talento Humano con el fin de que a través de este, se genere una ventaja competitiva sostenible.

Inicialmente se realizará un diagnóstico del estado actual de los procesos de Gestión Humana en IMPORMEDICAL S.A.S a través de la aplicación de una entrevista a su gerente, de encuestas al personal y de la información recolectada a través de la observación y revisión de documentos de la empresa, con el fin de establecer sus principales aciertos y debilidades. Posteriormente se caracterizará a través de diagramas de flujos las prácticas del Talento Humano y finalmente se construirá un plan de acción que permita a la empresa en el corto plazo mejorar su gestión del personal.

La propuesta surge de la preocupación que existe sobre la carencia de procedimientos claros de la Gestión del Talento Humano o la inexistencia de los mismos en IMPORMEDICAL S.A.S. Aunque es una empresa joven, desafortunadamente a estas temáticas no se les ha prestado la atención que merecen y se corre el riesgo de no contar en la empresa con personas de alto potencial que no solo se limiten a cumplir las funciones establecidas en un contrato, sino que aporten con sus ideas al desarrollo organizacional, sean altamente competitivas y generen propuestas de valor para los clientes.

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Gestión del Talento Humano en las organizaciones.

1.2 DEFINICIÓN DEL TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Propuesta de mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S de la ciudad de Pasto.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El objetivo de la empresa moderna es satisfacer al cliente, pero hay que recordar que el encargado de realizar esta tarea es el trabajador. Lo que se debe buscar primero es su satisfacción, mediante estrategias que le permitan potencializar sus competencias y mejorar las condiciones laborales. Por tanto los responsables de la Gerencia del Talento Humano deben diseñar e implementar eficazmente los procedimientos que favorezcan el desarrollo y la satisfacción del trabajador; lo que redundará en la satisfacción del cliente, que nos indica el carácter central y estratégico que ha asumido la Gerencia del Talento Humano en la empresa del Siglo XXI.

Con base en esta realidad, se identificó como objeto de estudio a la empresa IMPORMEDICAL S.A.S con domicilio en la ciudad de Pasto. Al igual que otras mipymes de la región, se caracteriza por una dedicación casi exclusiva a las actividades rutinarias de oficina y del cumplimiento de su razón social, dejando a un lado otros aspectos igualmente importantes como los relacionados con el bienestar de su personal. Al parecer, aún persiste en la mente de sus ejecutivos la visión anterior de considerar al trabajador como un “recurso” que implica gastos, en vez de ser considerado como un “activo” que genera valor.

Situaciones como procesos de reclutamiento y selección realizados mediante criterios subjetivos, candidatos que llegan por recomendación, actividades de capacitación limitadas o casi nulas, inexistencia de actividades de bienestar laboral o programas de salud ocupacional y evaluaciones de desempeño realizadas a criterio personal del evaluador son algunas de las anomalías que se presentan en la organización. Además, por motivos presupuestales no existe un área destinada para tal fin y es el gerente junto a los jefes de área quienes son los responsables de la ejecución de estos procedimientos.

Cabe anotar que la empresa cuenta con un manual de funciones en donde están definidas claramente las funciones de cada colaborador y cada quien sabe lo que debe hacer pero en cuanto a los procedimientos de gestión humana, no existe un registro documental que permita identificar su caracterización y por ende cada quien los aplica de acuerdo a su conveniencia y a las condiciones del momento.

Aunque la gerencia de la empresa no lo admita, existe un descontento generalizado en los colaboradores de IMPORMEDICAL SAS a causa de las condiciones laborales. La empresa les cumple en materia salarial, pero eso no es suficiente. La percepción es que la preocupación principal de la organización son las metas de ventas, y no se brindan espacios de diálogo y esparcimiento para conocer las metas de cada individuo. Esta situación se ha venido acentuado

últimamente y ha originado pequeños conflictos y roces producto del estrés rutinario.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué acciones deben llevarse a cabo en el corto, mediano y largo plazo para mejorar las prácticas de la Gestión del Talento Humano en la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo es la composición del Talento Humano de la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S?
- ¿Qué prácticas de la Gestión del Talento Humano se aplican actualmente en la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S?
- ¿Cuáles son las principales características de las prácticas de la Gestión del Talento Humano que se aplican actualmente en la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S?
- ¿Qué acciones se deben llevar a cabo para mejorar la Gestión del Talento Humano en la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta para el mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S de la ciudad de Pasto que le permita generar una propuesta de valor para sus clientes.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la composición del Talento Humano en la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S.
- Identificar las prácticas de Gestión del Talento Humano que se llevan a cabo en la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S.
- Caracterizar las prácticas de Gestión del Talento Humano que se llevan a cabo en la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S.
- Realizar un Plan de Acción para el mejoramiento de la Gestión Humana en la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El propósito de las organizaciones debe estar enmarcado dentro de las perspectivas de la calidad en la prestación de los servicios y/o los productos, para lo cual requiere de un elemento indispensable y de cuyo esfuerzo depende en gran parte el funcionamiento adecuado de la organización: el Talento Humano.

Tradicionalmente la dependencia de “Recursos Humanos” ha sido tomada como una entidad necesaria pero no importante y esta afirmación proviene del concepto básico de la Administración Financiera en la definición de costos y gastos. Se entiende por Costo como una erogación capitalizable que presenta beneficios futuros y como tal se puede presentar en un balance general y Gasto es un desembolso no capitalizable y el beneficio es solo para un período contable. Este debe llevarse al estado de ganancias y Pérdidas. Los costos entonces por este concepto son aplicables a la actividad de producción y comercialización directa y los gastos son aplicables a las actividades de apoyo como las administrativas.

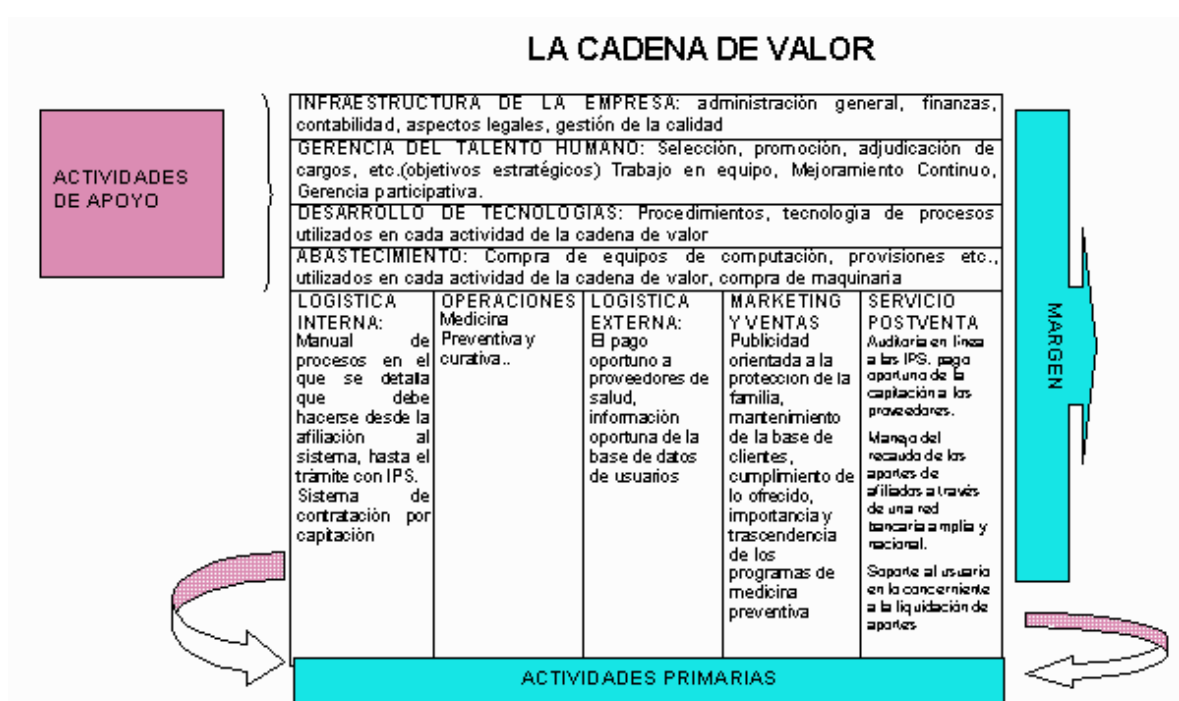
Como podrá inferirse en las actividades de administración están las de gerencia y Gestión del Talento Humano, lo que debe llevar a la reflexión de cómo ha sido interpretada la actividad encaminada al desarrollo del Talento Humano en la organización, actividad necesaria pero no importante por ser un área de gastos.

Este criterio podría cambiarse si en las labores de desarrollo humano se involucran los conceptos de Valor Agregado y se demuestra el aporte mediante indicadores de gestión, transformando el papel de esta unidad administrativa en asesor permanente de la línea de producción, sacándolo del organigrama de la administración y ubicándolo en posición staff de ésta.

Para comprender el proceso de valor agregado en la organización es necesario identificar inicialmente las actividades de las empresas que las llevan a competir en un sector en particular como las define Porter en la llamada cadena de valor: “Las actividades se dividen en dos grupos, las que se refieren a la producción, comercialización, entrega y servicio de posventa del producto dentro del plano cotidiano o llamadas actividades primarias o centros de costos y aquellas que proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos comprados o funciones generales de infraestructura para apoyar las otras actividades. Cada actividad primaria emplea insumos comprados, recursos humanos, alguna combinación de tecnologías y se aprovecha de la infraestructura de la empresa como la dirección general y la financiera”.¹

¹ PORTER, Michael. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A, 1997. p. 3.

Figura 1. La Cadena de Valor



Fuente: Porter (1997).²

La Gestión Humana como elemento integrante de la Cadena de Valor, constituye el eje fundamental de la gestión empresarial al trabajar arduamente en procesos con los empleados, permitiendo crear en ellos una conciencia y un compromiso con su trabajo y con la organización en general; teniendo como resultado, el mejoramiento los bienes y/o servicios ofrecidos por la organización, permitiendo así detectar en un alto porcentaje el mejoramiento de la empresa representado en un mayor Valor Económico Agregado que finalmente será percibido por el cliente. Esta razón ha convertido en los últimos años la Gestión Humana en un elemento fusionador entre la empresa y el colaborador, logrando resultados visibles y cuantificables. De esta manera Gestión Humana ha dejado de ser un gasto para convertirse en un costo, cuya inversión valorizará el capital de la organización.

4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La presente investigación es de tipo cualitativo porque recurrirá a recoger la percepción de los colaboradores de IMPORMEDICAL SAS sobre cómo se ejecutan las prácticas de Gestión Humana, además de la observación realizada por el investigador. Es descriptiva porque espera detallar las características de los

² Ibíd., p 73.

procesos de Gestión del talento Humano que se llevan a cabo en la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S. Y es analítica porque a partir de la información recolectada se espera identificar las fortalezas y proponer alternativas de mejora de las prácticas de la GTH que conlleven a la generación de una propuesta de valor desde el Talento Humano.

4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La gestión de personal, las relaciones industriales o relaciones laborales y los procesos de gestión humana han sido, son y serán el centro de estudio para comprender la dinámica de las empresas, las relaciones orientadas a la producción y el centro de atención para obtener los resultados que la gerencia se propone alcanzar y en ese orden de ideas, esta propuesta de mejoramiento está orientada a que los directivos de la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S, conozcan en detalle cada uno de los procesos que se deben adelantar en materia de Gestión del talento Humano, para proveerla de los mejores talentos, quienes serán los responsables de obtener los objetivos empresariales y de su sostenibilidad en el largo plazo.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 ANTECEDENTES

Para la elaboración del presente proyecto investigativo se tuvieron en cuenta los siguientes estudios relacionados:

Tabla 1. Estudios realizados en la región relacionados con el tema

TÍTULO	AUTORES	RESUMEN
Mecanismos para la Gestión del Talento Humano en La Casa Abonar en El Año 2005.	Leidy Johanna Matabanchoy Mosquera. Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas. Programa de Contaduría Pública. Universidad Mariana. San Juan De Pasto 2005.	El estudio pretende establecer mecanismos que posibiliten una mayor organización y cumplimiento de los objetivos y metas del talento humano de la casa comercial Abonar con miras a promover un mejor rendimiento en el desempeño laboral y servicio al cliente. A través de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar las herramientas administrativas que utiliza la empresa para el manejo del talento humano. ✓ Evaluar las condiciones que la empresa brinda a los trabajadores para el cumplimiento de las actividades programadas. ✓ Elaborar una propuesta de mejoramiento de los procesos motivacionales del talento humano que permita alcanzar un logro óptimo en su desempeño laboral.
Propuesta de mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en la empresa Los Ángeles IPS en Tumaco (Nariño).	María Antonia Duque Ramírez y Carmen Dayanna Vásquez Zúñiga. Universidad de Nariño (UDENAR) 2009	La investigación tuvo por objetivo identificar la Gestión del Talento Humano que realiza la IPS Los Ángeles en el municipio de Tumaco, que permita la formulación de una propuesta para su mejoramiento.
Prácticas de gestión de talento	Viviana Marcela Benavides	La presente investigación tiene

humano en las áreas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación en las micro y pequeñas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI en la ciudad de Pasto (Nariño) 2009-2010	Morales. Universidad de Nariño (UDENAR) 2009	por objetivo Identificar las Prácticas de la Gestión de Talento Humano en las áreas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación adoptados y aplicados por las Micro y pequeñas empresas Transformadoras de alimentos, afiliadas a ACOPI (Nariño), con el fin de formular una propuesta de mejoramiento y/ fortalecimiento que contribuya a su desarrollo y proyección empresarial.
--	---	--

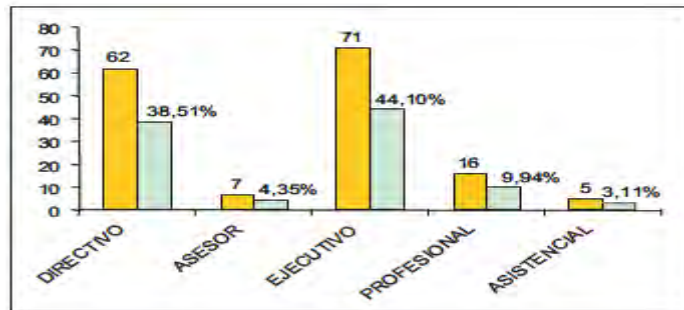
Fuente: Esta investigación.

Como se puede observar en la tabla anterior estos estudios se tuvieron en cuenta para enfocar el alcance del presente trabajo, las prácticas de la Gestión del Talento Humano que abordaría, la metodología a utilizar en la recolección de información, los antecedentes investigativos a tener en cuenta, los modelos y referentes teóricos relacionados y la condensación de las alternativas de mejora a las falencias encontradas en el diagnóstico mediante un plan de acción. Adicionalmente se observó como las organizaciones a las cuales habían sido objeto de los estudios mencionados arriba mejoraron ostensiblemente su desempeño una vez aplicada la propuesta de mejoramiento.

Un estudio que nos revela la problemática real de la GTH en el país es el estudio de Caracterización del área de GTH en Colombia realizado por la Mesa de sectorial de Gestión del Talento Humano del SENA a nivel nacional en el año 2010, arrojando cifras interesantes como las siguientes:

a) Un 44,10% de las empresas tienen ubicada el área de Gestión Humana a nivel ejecutivo en su estructura orgánica, mientras el 38,51% la tienen a nivel directivo. En las micro y pequeñas empresas las estructuras son planas por lo cual el manejo del personal resulta a nivel estratégico y en las entidades públicas, predomina el nivel directivo, pero el área está a cargo de un profesional con escasa delegación y empoderamiento, que convierte el área en más operativa que estratégica. El resultado indica que el rol de los gerentes de Gestión Humana en Colombia es más táctico y menos operativo y demuestra que un gran número de empresas se han encaminado por convertir el área en aliado estratégico y hacerla partícipe de la toma de decisiones.

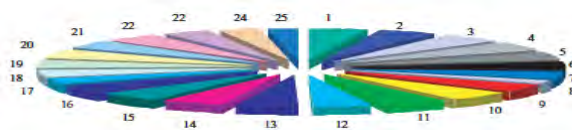
Gráfica 1. Nivel organizacional del área de Gestión Humana.



Fuente: Estudio de Caracterización del área de GTH en Colombia (2010).³

b) Las funciones ejecutadas por el área de Gestión Humana en Colombia arrojan la siguiente participación y representatividad:

Gráfica 2. Funciones ejecutadas por el área de Gestión Humana



Función	Cantidad (De 161)	Porcentaje
1. Contribución al direccionamiento estratégico de la Empresa	139	86,64
2. Direccionamiento estratégico del área	148	91,93
3. Plan operativo del área	151	93,79
4. Planeación del talento humano	134	83,23
5. Normas y procedimientos	141	87,58
6. Medición de la gestión del talento humano	127	78,88
7. Elaboración de manual de funciones	123	76,40
8. Relaciones colectivas	59	36,65
9. Procesos disciplinarios	122	75,78
10. Reclutamiento y Selección	150	93,17
11. Contratación	147	91,30
12. Inducción	148	91,93
13. Registro y control de personal	147	91,30
14. Administración salarial y nómina	147	91,30
15. Capacitación y desarrollo	145	90,06
16. Evaluación del desempeño	133	82,61
17. Plan de carrera y/o sucesión gerencial	89	55,28
18. Cultura organizacional	123	76,40
19. Bienestar laboral	137	85,09
20. Salud ocupacional	139	86,34
21. Liderazgo y motivación	123	76,40
22. Bienestar Social	134	83,23
23. Balance Social	114	70,81
24. Reestructuración de personal	94	58,39
25. Otras funciones ejecutadas indistintamente: servicios generales, comunicaciones, salud, educación...	75	46,58

Fuente: Estudio de Caracterización del área de GTH en Colombia (2010).⁴

Al realizar un análisis de lo anteriormente mencionado, nos encontramos que la mayoría de empresas en el país y el mundo están fortaleciendo sus procesos de GTH y es por eso que el presente trabajo espera contribuir a mejorar la Gestión del Talento Humano en la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S, puesto

³ SENA. Estudio de caracterización del área de Gestión del talento Humano en Colombia. p. 19. Disponible en: <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/RECURSOS%20HUMANOS.pdf> (Consultado 20/02/2012 02:10 p.m.)

⁴ Ibíd., p. 16.

que en las observaciones preliminares ejecutadas, se ha encontrado que aunque se llevan a cabo algunas prácticas de Gestión Humana, se lo hace en forma empírica y no técnica y además los procesos no están caracterizados de tal forma que se articulen estratégicamente a los objetivos planteados por la alta dirección. Se espera que la presente propuesta permita aplicar mejoras al Talento Humano, mediante la identificación y proposición de alternativas de solución a los procesos y procedimientos con mayores falencias, y de fortalecimiento para los puntos clave de éxito que sean identificados.

5.2 MARCO TEÓRICO

5.2.1 Gestión del Talento Humano en las organizaciones. Hasta finales del siglo pasado y aún hoy en día se considera que las organizaciones, para lograr sus objetivos requieren de una serie de recursos y elementos que administrados correctamente, les facilitarán alcanzar sus objetivos, dividiéndolos en tres tipos:⁵

- Recursos materiales: aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- Recursos técnicos: bajo ésta denominación se identifican los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Recursos humanos: no sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud entre otros.

Pero a finales de la década de los noventa, los acelerados cambios en el entorno permitieron transformar esta concepción, porque las organizaciones empezaron a darse cuenta que aunque los activos financieros, los equipos de oficina y de producción resultan necesarios para la organización, son sus “empleados” quienes hacen la diferencia. La visión anterior se basa en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición con la nueva concepción que considera al ser humano como "indispensable" porque este no solo es un simple “recurso” sino que pone al servicio de la organización sus habilidades, capacidades y aptitudes, es decir su “Talento”. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos.⁶

⁵ ESPARRAGOZA, Alberto. Administración de Recursos Humanos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm> (Consultado: 02/04/2012 11:48 a.m.)

⁶ MARULANDA, Marcela y MEJÍA, María. Modelo de Gestión del Talento Humano y Planes de Acción y Cumplimiento para la Habilitación y la Certificación en Buenas Prácticas Clínicas para Psynapsis Salud Mental S.A. Pereira, 2011, p 31. Disponible en:

5.2.2 Concepto de la Gestión del Talento Humano. Para comprender la filosofía sobre la moderna administración del personal existente, es necesario partir de los trabajos de investigadores como:

García y Casanueva (1999), más que en la Gestión Humana se centran en la Gestión de Recursos Humanos y afirman que ésta es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos.⁷

Chiavenato (2002) define la Gestión del Talento Humano como: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño”.⁸

Bedard (2003) comprende la “Gestión de Personal” centrada en los procesos que van desde la selección hasta la desvinculación laboral y en los cuales parece no existir ningún tipo de humanización de la organización.⁹

Ivancevich, Gibson y Donnelly (2003) afirman que, desde el área de Gestión Humana, debe actuarse en la solución de problemas para alcanzar los objetivos organizacionales, pero ello debe hacerse fomentando el desarrollo y la satisfacción de los trabajadores y, desde los procesos de Gestión Humana, debe evidenciarse un interés claro y marcado de la organización en las personas, tratándolas como individuos y contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades, lo que de suyo implica una concepción del ser humano como algo mucho más importante que un simple "recurso".¹⁰

Werther, Jr. William B y Davis, Keith (2007) afirman que algunos de los desafíos internacionales que enfrentan las áreas de Gestión Humana están relacionados con los procesos y prácticas de selección, desarrollo, compensación y evaluación, destacando que existen algunos elementos diferenciadores frente a la actuación local, regional o nacional.¹¹

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/123456789/2106/1/6583M389.pdf> (Consultado: 02/04/2012 11:58 a.m.)

⁷ Citados por SALDARRIAGA, Juan. Gestión Humana: tendencias y perspectivas. Medellín, 2008. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html (Consultado: 02/04/2012 1:57 p.m.)

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México D.F: Editorial MC Graw Hill, 2002. p. 9.

⁹ Citados por SALDARRIAGA, Juan, Op.cit.

¹⁰ Ibíd.

¹¹ WERTHER, Jr.; WILLIAM B y DAVIS, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. México D.F: Editorial MC Graw Hill, 5ª. Edición, 2007. p. 57-75.

En nuestro país Gregorio Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) abordan las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en el país, y describen las características de las áreas de gestión humana, de las prácticas del Talento humano, del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la Gestión del Talento Humano, y abordan la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última de donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible. Concluyen, entre otros aspectos, que los escasos estudios sobre las prácticas de Gestión Humana en Colombia dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas.¹²

Sherman, Bohlander y Snell (2009), señala cinco desafíos competitivos para la moderna administración de personal:¹³

1. La globalización: apertura de mercados, los tratados de libre comercio y la orientación hacia la exportación, originan que muchas compañías busquen prosperar a través de oportunidades de negocio en mercados globales.
2. Tecnología: la influencia de la tecnología informática en el Talento Humano se ha hecho patente con el surgimiento de software para administración de planillas, evaluación del desempeño, medición del clima organizacional, etc.; que en mayor o menor medida se vienen utilizando y perfeccionando.
3. Administración del cambio: la exigencia del cambio es tal que se definen dos tipos: cambio reactivo y cambio proactivo, el primero ocurre después que las fuerzas externas afectan el desempeño de la organización; este cambio es importante pues ante una situación dada, una organización debe tener “reflejos” rápidos y actuar con inmediatez. Sin embargo, en la actualidad, se recomiendan cambios proactivos: aquellos que buscan una evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan.
4. Desarrollo del Capital Humano: si bien es cierto que “lo material” continúa siendo importante, el eje central de las organizaciones ha pasado a las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores. Es responsabilidad del área de Talento Humano seleccionar competentes, a través de los programas de capacitación, desarrollarlas y perfeccionarlas continuamente.

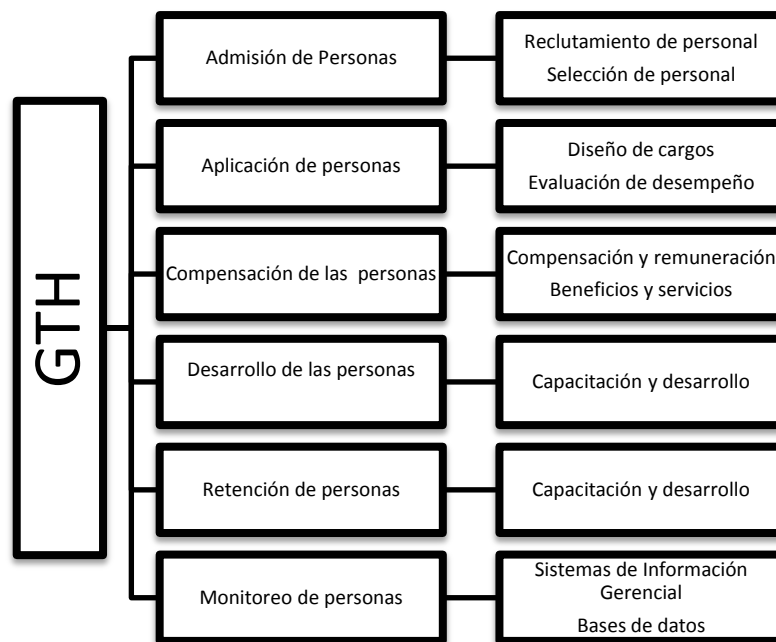
¹² SALDARRIAGA, Juan, Op.cit.

¹³ Citados por LARA José y VÁSQUEZ, Abel. Gestión del Talento Humano. Disponible en: <http://http://google.over-blog.es/article-28524229.html> (Consultado: 22/02/2012 03:08 p.m.)

5. La orientación al cliente y la adaptabilidad: deben ser competencias que formen parte importante de la cultura organizacional.

5.2.3 Modelo de Gestión del Talento Humano. Con el fin de analizar las diferentes prácticas de Talento Humano al interior de IMPORMEDICAL SAS, el presente trabajo basará el análisis diagnóstico en el concepto de la Gestión del Talento Humano y en modelo propuesto por Chiavenato porque se considera, es el más adecuado para determinar el estado actual de los procesos de Gestión Humana ya que agrupa las diferentes prácticas de forma coherente y esto facilita la identificación de falencias y la propuesta de alternativas de mejora y se puede resumir a continuación:

Figura 2. Principales procesos de Gestión del Talento Humano



Fuente: Idalberto Chiavenato (2002).¹⁴

A continuación se sintetiza las características principales de cada proceso:¹⁵

1. Proceso de admisión (reclutamiento y selección de personal): las empresas, cada vez más, centran su atención en técnicas de reclutamiento que le permiten identificar al individuo que posea habilidades necesarias para desempeñar las actividades inherentes al puesto de trabajo sin realizar esfuerzos adicionales en su preparación, fuera de la inducción necesaria y el conocimiento

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto, Op.cit., p.18.

¹⁵ MARULANDA, Marcela y MEJÍA, María, Op.cit., p 37-51.

de las políticas de la empresa. El objetivo de la selección efectiva es integrar las características individuales (capacidad, experiencia y demás) a los requisitos del puesto. En esta búsqueda por lograr la debida integración entre el individuo y el puesto, deben tener claras las exigencias y los requisitos del puesto.

2. Proceso de aplicación de personas (diseño de Cargos y evaluación de desempeño): lo que se pretende con el diseño de puestos de trabajo es desarrollar unas asignaciones de trabajo que satisfagan a la organización y la tecnología que manejan, y que cumplan con los requisitos personales del trabajador. La clave está en buscar una compatibilidad entre las exigencias de la empresa y las de los titulares de los puestos de trabajo. La evaluación del desempeño pone en marcha una serie de instrumentos de medida del rendimiento (cantidad y calidad del trabajo) adaptados a la realidad empresarial; es una herramienta de valoración que permite a los directivos añadir valor a la organización cuando a partir de los resultados obtenidos se establece un plan de mejoramiento alineado con los objetivos empresariales.

3. Proceso de compensación de las personas (compensación y remuneración, beneficios y servicios): el término de remuneración reúne tanto recompensas externas que sería el salario e incentivos, como internas (autonomía, carrera profesional, etc.). Los objetivos del proceso de remuneración y retribución pueden ser: Atraer a los mejores candidatos, retener a los mejores empleados, motivar a los empleados, adecuada evaluación del desempeño, buen sistema de recompensar el rendimiento y retroalimentación para informar de los aciertos y fracasos, cumplir la normativa, (Estatuto de los trabajadores, salario mínimo y contrato). La higiene laboral es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas a su cargo y al ambiente físico donde se ejecutan; está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

4. Proceso de desarrollo de las personas (capacitación y desarrollo): la capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. La necesidad de capacitación y entrenamiento surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

5. Proceso de retención: en un mundo cada vez más abierto y complejo se empieza a generar una fuerte competencia por el talento; sobre todo en ciertas áreas y especializaciones, lo cual obliga a las empresas a analizar su estrategia

de atracción y retención de talento. Así como las empresas planifican y definen sus estrategias de negocio, los empleados talentosos planifican sus carreras y definen su permanencia en una organización en la medida en que ésta llene sus expectativas de desarrollo, aprendizaje, oportunidades de crecimiento y ante todo el reconocimiento por su valor agregado a la organización. Toda empresa que priorice la importancia de su fuerza de trabajo, invierte a largo plazo en sus empleados, por lo tanto si se producen desvinculaciones no deseadas, para la empresa representará una pérdida de capacidad en el manejo de los procesos de negocios.

6. Proceso de monitoreo de personas (bases de datos y sistemas de información): la eficiencia de la información es mayor con la ayuda de las bases de datos no sólo por la reducción de la memoria para archivos, sino también porque los datos lógicamente relacionados permiten la actualización y los procesamientos integrados y simultáneos. Algunos datos se recolectan para evaluar y diagnosticar a la fuerza de trabajo haciendo objetivas las decisiones; otros datos, se tabulan y se presentan en forma de encuestas, análisis y seguimiento para fines de caracterización, como las encuestas salariales y de beneficios sociales; otros datos se almacenan en la base de datos para recuperarlos después, procesarlos y utilizarlos según las necesidades de la empresa.

5.2.4 Gestión por Competencias. “Las empresas que gestionen correctamente su talento humano se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias. El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

¿Qué son las competencias?. Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Así, se puede hablar de dos tipos de competencias:

- Las competencias diferenciadoras distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.
- Las competencias umbral o esenciales son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa.

Así se definirán las competencias clave para la organización. Las competencias clave tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa. Si se produce una adecuación (es decir, un ajuste) entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si, por el contrario, hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características de la persona, su adecuación se verá afectada negativamente.

De acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.
- Habilidades/cualidades: Capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar el talento humano integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada del talento humano.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación del talento humano.
- La coincidencia de la gestión del talento humano con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de su talento humano.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.

- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.”¹⁶

5.2.5 La Gestión por Procesos

5.2.5.1 Definición de proceso. “La palabra proceso viene del latín processus, que significa avance y progreso. Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados. Otra posible definición: gestión de todas las actividades de la empresa que generan un valor añadido; o bien, conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforma elementos de entrada en resultados. Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología”¹⁷

5.2.5.2 Definición de gestión por procesos. “Un proceso comprende una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de la organización, que añaden valor y que ofrecen un servicio a su cliente, Este cliente podrá ser tanto un "cliente interno" (empleado) como un "cliente externo" (usuario/consumidor).

La gestión por procesos (Business Process Management) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la

¹⁶ ERNST AND YOUNG CONSULTORES. Manual del director de recursos humanos. Gestión por competencias. p. 4-6. Disponible en: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf> (Consultado: 26/05/2012 11:18 a.m.)

¹⁷ SERVICIO DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN SANITARIA-SESCAM. La Gestión por procesos. Toledo: 21 de octubre de 2002. p.5. Disponible en: <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf> (Consultado: 25/05/2012 06:36 p.m.)

visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.”¹⁸

5.2.5.3 Aspectos fundamentales de la gestión por procesos

a) “Tipos de proceso: los procesos de la Institución Sanitaria los podemos agrupar en clave, estratégicos y de soporte. Los procesos clave son aquellos que afectan de modo directo la prestación del servicio asistencial y por tanto a la satisfacción del cliente externo. Los procesos estratégicos son aquellos que permiten desarrollar e implantar la estrategia de la organización. Por último, los procesos de soporte son todos aquellos que permiten la operación de la organización y que sin embargo no son considerados clave por la misma. En general son los procesos de gestión (pago de nóminas, facturación, contabilidad, etc.) y algunos otros como los procesos de auditorías internas, gestión de los sistemas de información, mantenimiento, etc., son considerados como de soporte.

Los procesos pueden ser clasificados también en:

- Procesos multidepartamentales: sus actividades se realizan integrando varios departamentos, servicios o unidades. Lógicamente, son los más complejos.
- Proceso departamental o unifuncional: aquel llevado a cabo por un solo departamento.

b) Propietario del proceso: para poder gestionar los procesos de la organización de modo eficiente es necesario determinar quién es el propietario de dichos procesos. El propietario (Process owner) asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que conduzcan a la mejora de sus resultados. El propietario podrá contar con la colaboración un equipo de mejora del proceso. Dicho equipo deberá estar formado por personas directamente implicadas en el proceso pertenecientes a todos los departamentos o servicios afectados.

Las funciones del propietario del proceso son:

¹⁸ *Ibíd.*, p. 5.

- Asumir la responsabilidad sobre el proceso y asegurar su eficacia y eficiencia de manera continua.
- Mantener la relación con el resto de procesos y establecer requerimientos adecuados.
- Asegurar que el proceso está debidamente documentado y que la información se distribuye a todas las personas afectadas.
- Controlar y medir los resultados con el objetivo de mejorar el proceso de forma continua.

c) Reingeniería y rediseño de procesos: en el entorno competitivo actual, se han introducido tres fuerzas emergentes muy potentes: los clientes, la competencia y el cambio tecnológico. Los clientes demandan cada vez mejores resultados y un trato individualizado. La competencia se ha introducido al separar las funciones de provisión y financiación de servicios y productos. Por último, el cambio tecnológico es un fenómeno permanente que afecta a todas las organizaciones independientemente del sector en el que se encuentren o de su complejidad. Estas y otras fuerzas obligan a mejorar constantemente los procesos de una organización.

La reingeniería de procesos se definió en 1990, en el libro “Reengineering the Corporation”, de Michael Hammer. Desde entonces, se ha ido desarrollando una metodología consolidada, aplicada por la mayoría de las empresas. Se trata de realizar una revisión fundamental y rediseñar de forma radical los procesos, con el objetivo de obtener grandes mejoras del rendimiento. En teoría, es posible rediseñar los sistemas operativos instalados e incluso perfeccionados desde hace tiempo, para hacerlos más eficaces.

La reingeniería de procesos supone un cambio radical, por tanto, implica modificaciones en la cultura y en la estructura de la organización. Este cambio debe ser liderado por la Dirección, han de realizarlo los profesionales directamente implicados, y debe ser asumido por toda la organización. El trabajo debe organizarse según las exigencias de los clientes y del mercado, para proporcionar un producto de alta calidad a un precio equitativo, con un servicio excelente, aprovechando al máximo el potencial tecnológico actual. ¹⁹

5.2.5.4 Análisis de los procesos. “Para realizar el análisis de los procesos en una organización, es conveniente seguir los siguientes pasos:

1. Reunión de todos los jefes o directores funcionales para:

- Identificar y definir los procesos.
- Designar a los propietarios de los procesos.

¹⁹ Ibíd., p.7-8.

- Redactar y hacer los diagramas de los procesos de primer nivel (no más de cinco o seis).
- Redactar y hacer los diagramas de los procesos de segundo nivel.

2. Puesta en práctica de las responsabilidades y de los procesos escritos y diagramados.

- Entregar diagramas a todos los trabajadores implicados en un proceso
- Concienciar acerca de la importancia de los errores sobre el cliente interno.
- Explicar porque se organizan los procesos y cuál es su repercusión en el cliente externo.

3. Últimas correcciones por desajustes observados entre lo representado y la práctica operativa.

- Reeditar los procesos corregidos.
- Mantener un archivo de casos atípicos o excepcionales.”²⁰

5.2.5.5 Ventajas de la gestión por procesos. “En las organizaciones convergen numerosos tipos de actividades como pueden ser económico administrativa, la ingeniería, el mantenimiento y toda una serie de actividades de apoyo y servicio que son imprescindibles y de muy diversas características. Debido a esta gran diversidad y a la complejidad inherente a todos los procesos que se ejecutan en las organizaciones, existen altas probabilidades de incurrir en errores y desaprovechar recursos tanto humanos como materiales. Una gestión por procesos estructurada, con los recursos y coordinación adecuados, permite optimizar de forma significativa la utilización de los recursos y mejorar la calidad del servicio.”²¹

5.2.5.6 Dificultades de la gestión de procesos. “Las actividades sanitarias son complejas, están sometidas frecuentemente a una gran variabilidad, y regidas por personas con formaciones y criterios dispares, que condicionan el transcurrir de cada proceso con sus decisiones. La organización de los centros sanitarios en compartimientos funcionales estancos entorpece la fluidez de las actividades que conforman el proceso. La gestión por procesos supone un cambio radical de la organización, y por lo tanto, su implantación es compleja.”²²

²⁰ Ibíd., p.9.

²¹ Ibíd., p.6.

²² Ibíd., p.6.

Tabla 2. Diferencias entre la gestión tradicional y la gestión por procesos

Gestión Funcional	Gestión por Procesos
No contempla procesos de gestión	Contempla procesos de gestión: soporte y logísticos.
Prevalece la organización vertical.	Convive la organización vertical con la horizontal.
Mejoras de carácter reactivo ocasional y a veces gradual de los procesos.	Mejoras de carácter proactivo permanente gradual y radical, lo que permite evaluar la efectividad y la eficiencia.
Aprendizaje esporádico dentro de la misma organización.	Aprendizaje sistemático dentro y fuera de la organización y sector. (Benchmarking)
Organización por departamentos o áreas.	Organización orientada a los procesos.
Autoridad basada en jefes departamentales.	Autoridad basada en los responsables del proceso.
Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento.	Orientación externa hacia el cliente interno o externo.
Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones.	Principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones.
Principio de eficiencia: ser más productivo.	Principio de eficacia: ser más competitivos.
Las mejoras tienen un ámbito limitado: el departamento.	Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso

Fuente: Adaptación de SESCOAM.²³

5.2.5.7 Características de la organización por procesos

a) “Cultura de las organizaciones: las organizaciones no son máquinas, sino comunidades, mini sociedades con su propia manera de hacer las cosas, con sus hábitos y jerga, con su propia cultura. Dentro de la gran variedad de culturas y organizaciones, se pueden definir cuatro estilos fundamentales:

- La organización centralista: la organización es como una tela de araña, con el poder en el centro. Cuando más cerca del centro, más influencia. Son organizaciones demasiado dependientes de su líder.
- La organización jerárquica: es la más usual, con niveles dependientes unos de otros. Los servicios se vuelven demasiado estancos, la información no

²³ Ibíd., p.10-12.

fluye correctamente. Estas organizaciones pueden funcionar bien, pero no afrontan los cambios con flexibilidad.

- La organización orientada a las tareas: funciona basada en grupos de trabajo centrados en una tarea, o proyecto. El trabajo en equipo es flexible, pero puede ser costoso.
- La organización orientada a las personas: estas organizaciones, las más escasas, dan mayor importancia al individuo.

b) Orientación al cliente: los clientes de una empresa u organización son los intermediarios, aseguradores, empleados, proveedores, organismos gubernamentales, además de los clientes finales. Todos ellos son los “stakeholders” o implicados en las decisiones de la empresa. La organización se debe centrar en el cliente. Para ello, hay que conocer sus necesidades y expectativas. Las necesidades son carencias objetivas, y las expectativas se relacionan con la forma en que el cliente espera que sean satisfechas las necesidades. Se trata de saber qué necesita el cliente de un proceso, cómo y cuándo lo necesita.

c) Calidad de requerimientos: es necesario ajustar las posibilidades del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente, redefiniendo las expectativas si fuera necesario. En principio, las expectativas de los clientes de un proceso podrían tender al infinito, de forma que no podrían ser satisfechas por ningún proveedor. Por ello, es necesario alcanzar un acuerdo, idealmente por consenso, entre las necesidades y expectativas del cliente y las posibilidades del proveedor.

d) Calidad de especificaciones: una vez que se han definido los requerimientos, estos deben trasladarse al lenguaje propio del proveedor, para especificar claramente las propiedades y características técnicas de lo que debe ser entregado al cliente.

e) Calidad del proceso: a partir de las especificaciones del producto o servicio, sólo queda determinar el procedimiento necesario para realizarlo, asegurándose de que las personas que ejecuten el proceso tengan la formación y los recursos necesarios para ello.

f) Innovación y flexibilidad: la organización debe ser capaz de adaptarse a los cambios externos, y para ello es necesario que tenga capacidad de innovar. Las organizaciones suelen responder tarde a los cambios externos, sobre todo si están basadas en organigramas, ya que realizar cambios jerárquicos es complicado. En cambio, reorganizar las actividades basándose en procesos es más sencillo.”²⁴

²⁴ Ibíd., p.7-8.

5.2.5.8 Los diagramas de procesos. “Un diagrama de procesos facilita la concepción de la organización como un sistema. Existen una serie de símbolos estándar que representan diversas acciones en el mapa. Estos símbolos están normalizados por la American National Standards institute (ANSI). En cuanto a las líneas, las continuas indican flujos físicos de información o materiales, las discontinuas a base de puntos, flujos temporales o informales, y las discontinuas a base de trazos, transferencias electrónicas de información. Entre los principales tenemos:

- Diagramas de bloque: emplean únicamente rectángulos y flechas, realizan una simple descripción de un proceso fraccionado en varios rectángulos o bloques.
- Diagramas de despliegue: representan el flujo de información y materiales que existe entre distintas unidades de organización (departamentos, secciones, delegaciones) para la realización de un proceso. Expone todas las acciones o tareas a través de su representación lineal por todas las áreas o departamentos. En este tipo de diagrama se puede incluir una variable de tiempo de proceso.
- Diagramas de flujos de datos: mediante símbolos específicos, líneas y flechas, representan el flujo completo de datos o información que se genera en torno a dos o más unidades.
- Diagrama de red: ilustran las conexiones y flujos de abastecimiento que existen entre los distintos componentes de un sistema de red. Se aplican en redes informáticas, energéticas, etc.
- Diagrama de análisis: sirven para analizar la efectividad de un proceso, registrando todas las variables que se han producido (retrasos, consumos, costos, duración).²⁵

5.2.5.9 Mapa de Procesos. “Una organización se interrelaciona externamente con clientes, personas, proveedores, accionistas y sociedad. En función de a quién afecten, existen procesos clave, estratégicos y de soporte. Esta es la base de la clasificación de los procesos, que se van detallando en el mapa de procesos. Un proceso general puede descomponerse en una secuencia de procesos, y así sucesivamente hasta llegar a los procedimientos.

Los procesos se clasifican en:

- Procesos Estratégicos: incluyen los relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios y revisiones por la Dirección.
- Procesos Misionales: incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o razón de ser.

²⁵ Ibíd., p.15.

- Procesos de Apoyo: incluyen aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación.
- Procesos de Evaluación: incluyen aquellos necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales. ²⁶

5.2.5.10 La gestión por procesos y la mejora continua de la calidad. “Una innovación o cambio puede ser:

- Un cambio marginal, con mejoras en tareas y operaciones elementales de trabajo.
- Cambios para mejorar la organización de forma incremental, a través de sistemas de gestión de la calidad total (TQM).
- Innovaciones radicales, con reestructuración o simplificación de procesos.

En general, la aplicación de herramientas de mejora continua de la calidad no necesita especialización. En cambio, para la reingeniería de procesos, se aconseja la participación de expertos en este tipo de proyectos. La reingeniería de procesos se sitúa en el nivel más alto de mejora, y exige la implantación de un sistema de organización por procesos. Si lo que se pretende es una innovación radical será necesario implantar la Dirección por Procesos. ²⁷

5.2.5.11 Método de control de proceso. “El “control de proceso”, se establece a través del ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar) compuesto por las cuatro fases básicas del control: planificar, ejecutar, verificar y actuar correctivamente.

Los términos usados en el ciclo PHVA, tienen el siguiente significado:

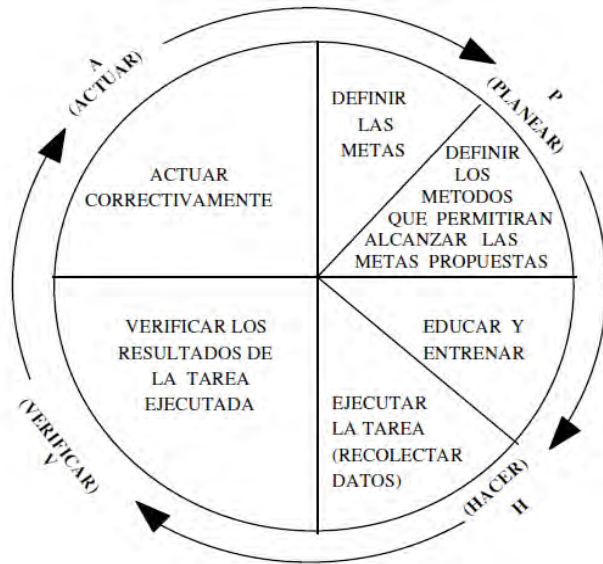
- Planear (P): consiste en: Establecer metas para los indicadores de resultado y establecer la manera (el camino, el método) para alcanzar las metas propuestas.
- Hacer (H): ejecución de las tareas exactamente de la forma prevista en el plan y en la recolección de datos para la verificación del proceso. En esta etapa es esencial el entrenamiento en el trabajo resultante de la fase de planeamiento.
- Verificar (V): tomando como base los datos recolectados durante la ejecución, se compara el resultado obtenido con la meta planificada.

²⁶ *Ibíd.*, p.16.

²⁷ *Ibíd.*, p.17.

- Actuar (A): esta es la etapa en la cual el usuario detectó desvíos y actuará de modo que el problema no se repita nunca más.”²⁸

Figura 3. El ciclo PHVA



Fuente: José Maya.²⁹

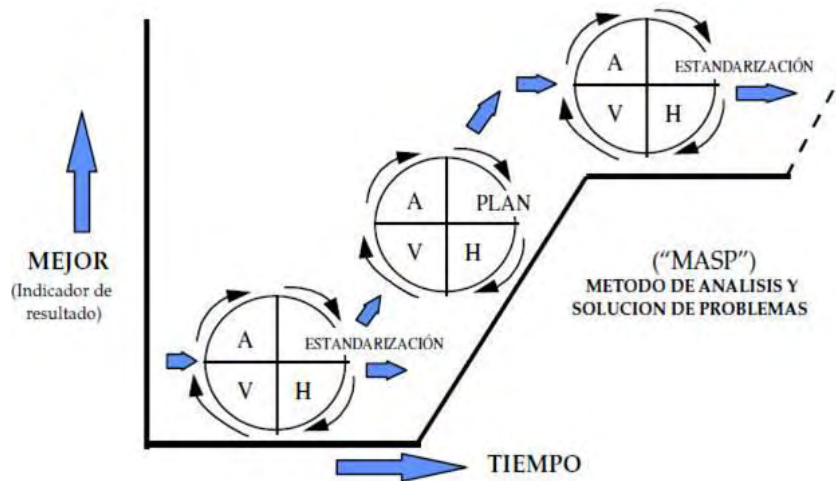
“El camino adecuado para obtener mejoras continuas en los procesos es el que conjuga los dos tipos de gerenciamiento: mantenimiento y mejoras. Mejorar continuamente un proceso significa mejorar continuamente sus estándares (estándar de equipamiento, estándares de materiales, estándares de procedimiento, estándares de producción, etc.) Cada mejora corresponde al establecimiento de un nuevo “nivel de control” (nuevo valor -meta para un indicador de resultado). En otras palabras, cada mejora corresponde al establecimiento de una nueva “directriz de control”. ”³⁰

²⁸ MAYA, José. Método de control de proceso. Universidad Nacional sede Medellín. p. 1. Disponible en: http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing_prod/Control%20de%20Proceso-%20Metodo.pdf (Consultado 26/05/2012 11:25 a.m.)

²⁹ Ibíd., p.2.

³⁰ Ibíd., p.4.

Figura 4. Concepto de mejoramiento continuo basado en la conjugación de los ciclos PHVA de Mantenimiento y Mejoras



Fuente: José Maya.³¹

5.2.6 Calidad y Gestión de la calidad. “Se entenderá el concepto de calidad, en los términos que lo define la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP1000) y la norma internacional ISO9001. En ambos referentes, se entiende calidad como “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. La gestión de la calidad incluirá entonces el conjunto de acciones sistemáticas y coordinadas para la planificación, el control, la evaluación y el mejoramiento de los productos y/o servicios que presta la organización a sus clientes.”³²

5.2.7 Sistemas de gestión de calidad. “Un Sistema de Gestión de la Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.”³³

“Trabajar con un sistema SGC puede traer los siguientes beneficios:

- Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- Atención amable y oportuna a sus usuarios.
- Transparencia en el desarrollo de procesos.

³¹ *Ibíd.*, p.4.

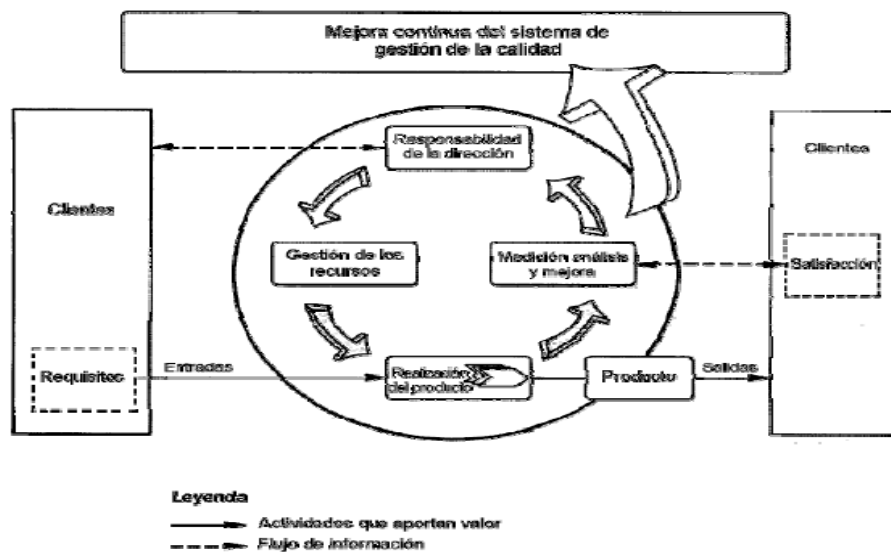
³² YAÑEZ, Carlo. Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001. Internacional Eventos: 2008. p. 1. Disponible en: <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf> (Consultado 26/05/2012 11:43 a.m.)

³³ *Ibíd.*, p.1.

- Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a leyes y normas vigentes.
- Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
- Adquisición de insumos acorde con las necesidades.
- Delimitación de funciones del personal.
- Mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente
- Aumento de la productividad y eficiencia
- Reducción de costos
- Mejor comunicación, moral y satisfacción en el trabajo
- Una ventaja competitiva, y un aumento en las oportunidades de ventas”³⁴

Gráficamente se puede expresar el modelo de SGC basado en procesos de la siguiente manera:

Figura 5. Modelo de SGC basado en procesos



Fuente: Carlo Yañez.³⁵

5.2.8 Principios de gestión de calidad. “De acuerdo a la norma ISO 9001 se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

1. Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer

³⁴ Ibíd., p.1.

³⁵ Ibíd., p.4.

los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

2. Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal: el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.”³⁶

5.3 MARCO CONTEXTUAL

San Juan de Pasto es una ciudad de Colombia, capital del departamento de Nariño, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como Ciudad sorpresa de Colombia. Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado.

En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles. En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera.

En la zona urbana, para desarrollo de la actividad comercial principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de

³⁶ Ibíd., p.2-3.

Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 2010 para el 2010 contaba con 14.952 establecimientos comerciales de los cuales el 58.7 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos.³⁷

Tabla 3. Establecimientos de comercio, según sector económico 2010

Actividad Económica	Pasto	%	IpiALES	%	Tumaco	%	Nariño	%
(A) Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	138	0,9%	163	2,4%	0	0,0%	301	1,2%
(B) Pesca	16	0,1%	5	0,1%	0	0,0%	21	0,1%
(C) Explotación de Minas	34	0,2%	13	0,2%	14	0,5%	61	0,3%
(D) Industria Manufacturera	1292	8,6%	557	8,3%	125	4,9%	1974	8,1%
(E) Suministro de Electricidad, Gas y Agua	18	0,1%	5	0,1%	17	0,7%	40	0,2%
(F) Construcción	211	1,4%	98	1,5%	18	0,7%	327	1,3%
(G) Comercio y Reparación de Vehículos	8770	58,7%	3461	51,4%	1756	68,6%	13987	57,7%
(H) Hoteles y Restaurantes	1528	10,2%	622	9,2%	211	8,2%	2361	9,7%
(I) Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	716	4,8%	635	9,4%	123	4,8%	1474	6,1%
(J) Servicios de Intermediación Financiera	98	0,7%	314	4,7%	19	0,7%	431	1,8%
(K) Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	927	6,2%	411	6,1%	75	2,9%	1413	5,8%
(L) Administración Pública y Defensa, Seguridad Social	17	0,1%	16	0,2%	6	0,2%	39	0,2%
(M) Educación	122	0,8%	44	0,7%	18	0,7%	184	0,8%
(N) Servicios Sociales y de Salud	319	2,1%	139	2,1%	57	2,2%	515	2,1%
(O) Otros Servicios	746	5,0%	251	3,7%	121	4,7%	1118	4,6%
TOTAL	14952	100,0%	6734	100,0%	2560	100,0%	24246	100,0%

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto.³⁸

5.4 MARCO SITUACIONAL

5.4.1 Historia. Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S nace hace más de 5 años un 6 de mayo del 2006 como IMPORMEDICAL pero desde octubre de 2011 cambia su razón social para transformarse en una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS).

Pocos meses después de su nacimiento se hacen los primeros contactos con los laboratorios para adquirir directamente los medicamentos de estos, que al comienzo se encargaban de manejar los pedidos, separar las mercancías y llevarlas personalmente a las droguerías, responsabilizándose también de la gran mayoría de las funciones administrativas, estas labores se hacían

³⁷ CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Disponible en: <http://www.ccpasto.org.co/index.php/category/9-anuarios-estadisticos.html> (Consultado: 30/01/2012 5:40 p.m.)

³⁸ Ibíd.

improvisadamente en un pequeño local, donde las cajas de cartón sirvieron como escritorios, dificultades que se superaron paulatinamente gracias al espíritu de solidaridad que los animaba y al convencimiento que la unión y el esfuerzo mutuo les permitirá importantes beneficios económicos y sociales.

Los primeros dos años fueron duros y la empresa atravesó por muchos inconvenientes para adquirir unas instalaciones más adecuadas. Finalmente, esto se hizo realidad gracias a la inversión de los socios y de operaciones que demandaban crecimientos físicos. En principio se alquilaron unas oficinas contiguas al sitio donde se iniciaron las operaciones para poder ampliar el espacio de la bodega.

5.4.2 Plataforma Estratégica

Misión

Comercializar y distribuir productos farmacéuticos y hospitalarios para el sector salud, a costos competitivos, garantizando una prestación de servicios con el cumplimiento de todos los estándares de calidad y oportunidad, con un excelente equipo de trabajo humano altamente calificado”.

Visión

“En el año 2013, consolidarnos en el mercado del sur occidente colombiano como líderes en la comercialización y distribución en el sector farmacéutico, destacándonos por nuestro alto compromiso con productos de calidad”.

Objetivo

“Nuestro objetivo inicial es convertirnos en una variante más a tener en cuenta al momento de tener que cubrir las necesidades y servicios que los Organismos Públicos y Privados encuentran en su operatoria diaria vinculada al área del cuidado y prevención de la salud humana”.

¿Qué ofrecemos?

“Proporcionamos una solución integral para el abasto, desplazamiento, control y acceso de información de medicamentos y material de curación, tanto para el surtimiento de recetas de pacientes ambulatorios como para pacientes intrahospitalarios”.

Valores y principios

El logro de nuestros objetivos estratégicos depende directamente de nuestro compromiso hacia la práctica de los valores

Son seis los valores de nuestra Cultura Corporativa:

- Servicio
- Trabajo en Equipo
- Compromiso
- Innovación
- Integridad
- Confianza

Nuestro Compromiso

“Estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes y el crecimiento constante son retos que afrontamos día a día, por lo que Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S siempre se ha caracterizado por invertir en capacitación, equipos, infraestructura y sistemas de logística que nos permitan seguir avanzando en la consecución de nuestras metas y en el beneficio de nuestros Clientes. Para impulsar y solidificar su liderazgo en la expansión de la penetración de sus servicios en todos los mercados posibles del Sector Salud en nuestra región”.

Responsabilidad Social

“Contribuir con la Salud de los pacientes, coadyuvando con el Sector Salud para hacer más eficiente su operación”

Figura 6. Logotipo de la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S



Fuente: IMPORMEDICAL S.A.S

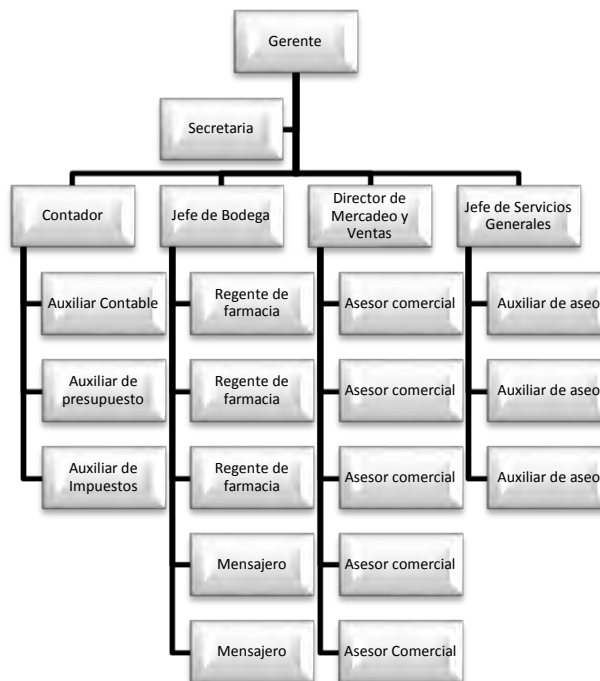
5.4.3 Servicios que ofrece Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S

1. Servicio cordial y de calidad a los usuarios internos y externos.
2. Reportes informativos sobre consumos del producto. Ejemplos:

- Unidad Hospitalaria
- Municipio, localidad
- Servicio solicitante
- Fecha de surtimiento de los insumos
- Nombre del paciente, edad, sexo
- Diagnóstico primario y/o secundario
- Clave y cantidad de medicamento
- Costo por pieza suministrada
- Total de la receta
- Nombre y clave del médico que prescribe
- Tipo de paciente

5.4.4 Estructura Organizacional

Figura 7. Organigrama de la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S



Fuente: Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S

A continuación se sintetiza las funciones más importantes inherentes a los cargos principales:

Gerente General: se encarga de la dirección de todas las actividades administrativas, la planeación estratégica, negociaciones con los clientes y de manejo de personal. En ocasiones realiza cobros, se encarga de toda la organización y buen funcionamiento de la empresa. Cuenta con una secretaria que le colabora en el desarrollo de sus actividades.

Contador: se encarga de la facturación, generación de reportes de cartera, elaboración de estados y análisis financieros, elaboración de los libros de contabilidad, pago de impuestos y todas las labores contables inherentes al normal ejercicio de la empresa. Cuenta con el apoyo de tres auxiliares.

Jefe de bodega: administra todo el proceso de inventario de los medicamentos. Cuenta con 3 regentes de farmacia que le apoyan en el proceso de manejo de inventarios, organización de la bodega y despachos en el local y 2 mensajeros encargados de la distribución a domicilio.

Director de Mercadeo y Ventas: se encarga del proceso de promoción de la imagen empresarial y la consecución de nuevos clientes. Para ello cuenta con el apoyo de 5 asesores comerciales que se distribuyen no solo en la ciudad sino en los municipios cercanos.

Jefe de Servicios Generales: se encarga del aseo y de la organización de los implementos de trabajo. Cuenta con el apoyo de 3 auxiliares que se dividen por turnos.

5.5 MARCO LEGAL

Para la realización del presente trabajo se tendrá en cuenta las siguientes leyes y/o decretos que se enmarcan dentro de la legislación laboral:

- Código Sustantivo del Trabajo: rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad y regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.³⁹ La propuesta de mejoramiento de la Gestión Humana en IMPORMEDICAL SAS deberá ceñirse a las normas en materia laboral vigentes en el país sobre todo en materia de contratación y respeto de los derechos de los trabajadores.

³⁹ CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Disponible en: <http://legislacion.vlex.com.co/vid/codigo-sustantivo-trabajo-42845853> (Consultado: 02/04/2012 02:50 p.m.)

- Decreto 2090 2/06/2003: por el cual se definen las actividades de alto riesgo para la salud del trabajador y se modifican y señalan las condiciones, requisitos y beneficios del régimen de pensiones de los trabajadores que laboran en dichas actividades.⁴⁰ Dentro de la propuesta se plantea el diseño de un programa de salud ocupacional a la empresa de acuerdo al nivel de riesgo de la actividad económica que realiza porque la ley así lo establece.

⁴⁰ DECRETO 2090 DE 2003. Disponible en:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/2003/decreto_2090_2003.html
(Consultado: 02/04/2012 02:55 p.m.)

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo investigativo es de tipo mixto. Mediante la aplicación de entrevistas y una encuesta se pretende recoger datos tanto cuantitativos como cualitativos relevantes para construir un diagnóstico de la situación actual del Talento Humano en IMPORMEDICAL SAS en base a la percepción de sus integrantes sobre las prácticas de la Gestión del Talento humano que actualmente se llevan a cabo y las observaciones realizadas.

6.2 ALCANCE DE INVESTIGACIÓN

El tipo investigativo del presente trabajo es descriptivo porque detallará y caracterizará cada uno de los procesos de la Gestión del Talento Humano que actualmente existen en IMPORMEDICAL SAS y reflejara su situación real a la luz de los datos obtenidos mediante los instrumentos de recolección de información seleccionados.

6.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que asume el presente trabajo investigativo es analítico, ya que con base en la información recogida en el diagnóstico se determinará las fortalezas y debilidades de las prácticas de Gestión del Talento Humano en IMPORMEDICAL SAS y se tomarán las acciones correctivas en el caso de las existentes o se planteará la creación de la práctica en el caso de su ausencia.

6.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

a) Primarias: se recurrirá a contactarse directamente con el gerente y los colaboradores de la empresa mediante entrevista (Anexo A) y el diligenciamiento de una encuesta (Anexo B) con el fin de conocer de primera mano el estado actual de los procesos de Gestión del Talento Humano en la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S.

b) Secundarias: para obtener información complementaria que permita realizar los objetivos propuestos, se acudirá a revisar información documental de la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S sobre los procesos de Gestión Humana, así como la revisión documental sobre la temática en libros, artículos de internet y revistas especializadas en el tema entre otros.

6.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Debido a que la empresa en el momento está compuesta por 22 personas, se considera que la población es finita y por tanto no es necesario recurrir al cálculo estadístico de muestras. Se utilizarán como instrumentos de recolección de información como se mencionó anteriormente una entrevista al gerente de la empresa Distribuidora IMPORMEDICAL S.A.S y se aplicará una encuesta al resto de colaboradores (21).

7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN IMPORMEDICAL SAS

Tomando como referencia el modelo de Idalberto Chiavenato (2002) en lo referente a la Gestión Moderna del Talento Humano se procede a utilizar su modelo el cual tipifica seis grandes procesos de Gestión del Talento Humano cada uno de los cuales a su vez se compone de otros subprocesos cada uno de los cuales debe ser planificado y evaluado, mediante los cuales se procede a realizar un análisis de los mismos al interior de IMPORMEDICAL SAS con base en los hallazgos en las observaciones, entrevista y encuestas aplicada a la gerencia y a los funcionarios.

7.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Para realizar una mejor comprensión de la visión gerencial de la situación actual de la Gestión del Talento Humano en IMPORMEDICAL SAS se propone el siguiente cuadro que sintetiza las respuestas obtenidas ajustadas al modelo antes mencionado:

Tabla 4. Análisis de la situación actual de los procesos de Gestión Humana en IMPORMEDICAL SAS.

PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	SITUACIÓN ACTUAL	
PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Cada vez que se requiere un nuevo colaborador se recomienda proponer nombres a los funcionarios o a gente cercana a la dirección. Es decir, se actúa una vez se presente la situación y no se hace previsión en materia de personal de ninguna índole. Por el momento por motivos económicos no se considera al menos contratar una persona para que se encargue del manejo del personal. Estas funciones han sido asumidas en su totalidad por la gerencia.	
ADMISIÓN DE PERSONAS	Reclutamiento	IMPORMEDICAL SAS utiliza predominantemente el reclutamiento interno. Solo emplea el externo en la medida que su necesidad de personal no exista definitivamente en su interior. En cuanto a los medios que utiliza para difundir una vacante lo hace preferiblemente en la modalidad de recomendación.

	Selección	Los mecanismos utilizados para seleccionar un aspirante son principalmente la entrevista y la evaluación de su hoja de vida (experiencia) para analizar quien se aproxima más al perfil requerido dependiendo del cargo. En algunas ocasiones como para los cargos de agentes comerciales se realizaron pruebas psicotécnicas.
	Contratación	Se utiliza preferentemente el contrato a término fijo con la posibilidad de ser renovado cada año.
	Contrato Psicológico	Existe en la medida en que el colaborador que se vincula a IMPORMEDICAL SAS se compromete a ejecutar sus funciones de forma adecuada pero ante todo a guardar lealtad a la organización y poner los intereses de esta última por encima de los suyos propios defendiendo ante cualquier ataque o crítica su buen nombre y reputación.
APLICACIÓN DE PERSONAS	Cultura Organizacional	Los colaboradores de IMPORMEDICAL SAS son capaces de trabajar en equipo. El ambiente de trabajo es agradable. No se presentan disputas personales ni de trabajo. Existe un gran respeto y lealtad hacia la dirección y las directivas de la entidad.
	Diseño de Cargos	En cuanto al diseño, existe una gran fortaleza al respecto puesto que las funciones asignadas en los contratos de trabajo coinciden con las consignadas en el manual de funciones. El reto que ahora se presenta es rediseñar los manuales de funciones y procedimientos con base en los requerimientos actuales de IMPORMEDICAL SAS que han ido modificando paulatinamente los ritmos de trabajo.

	Socialización Organizacional	No existe el proceso como tal establecido ni formal ni informalmente.
	Evaluación del desempeño	El proceso de evaluación de desempeño se lo realiza anualmente y se lo hace empíricamente, sin tener definido una metodología que permita hacer un análisis más integral del desempeño de cada funcionario. El gerente de acuerdo a su percepción personal considera la posibilidad de mantener o terminar el contrato laboral, pero sin hacer retroalimentación alguna con el colaborador.
COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS	Remuneración	Los funcionarios de IMPORMEDICAL SAS ganan salarios que oscilan entre 1 y 4 SMLV. A parte de lo establecido por ley no existe algún incentivo monetario o en especie.
	Beneficios y Servicios	IMPORMEDICAL SAS no cuenta con un plan de incentivos para sus trabajadores. Los beneficios se limitan únicamente a los estipulados por ley (primas, vacaciones, cesantías, salud, pensión, etc.) y no existen espacios lúdicos, artísticos o deportivos que sirvan para unir más los lazos de afectividad y confraternidad entre sus miembros, incluyendo las familias.
DESARROLLO DE PERSONAS	Inducción-Reinducción	En IMPORMEDICAL SAS, el encargado de realizar este proceso es el gerente, quien en las primeras etapas de un trabajador novato está pendiente y resolviendo inquietudes. La reinducción es un proceso permanente, la gerencia está al tanto de ayudar en lo que tiene su alcance al correcto funcionamiento operativo de la entidad.

	Capacitación	Aunque se hayan programado algunas actividades de capacitación, no existe plan como tal. Por motivos presupuestales el acceso a estos programas es restringido y se lo hace solo en situaciones especiales.
	Planes de carrera	Existe posibilidad de trasladarse de puesto de trabajo, conforme a la experiencia y preparación adquirida por el funcionario, lo que implica también un aumento de su ingreso.
MANTENIMIENTO DE PERSONAS	Disciplina	En caso de presentarse alguna irregularidad, conflicto, insubordinación o incumplimiento de las políticas de IMPORMEDICAL SAS por parte de los colaboradores, es la gerencia quien toma la decisión final, con base en la normatividad laboral vigente y la gravedad del asunto, de mantener o despedir a un funcionario.
	Higiene, seguridad y calidad de vida de los trabajadores	La empresa cuenta con un manual de bioseguridad y alerta ante riesgos biológicos que permita manejar unas normas mínimas de asepsia para evitar el contagio de enfermedades. Igualmente existe un cuidado especial para el personal encargado de manejar médico quirúrgico. Adicionalmente existe un plan de atención de desastres en caso de eventos sísmicos.
	Relaciones con los sindicatos	Los trabajadores de IMPORMEDICAL SAS no se encuentran agremiados ni afiliados a una entidad en particular.
MONITOREO DE PERSONAS	Banco de Datos	Toda la información relacionada con el personal del Fondo es manejada directamente por la gerencia. La secretaria se encarga de llevar el récord laboral, certificaciones, constancias, etc.
	Sistemas de Información Gerencial	La gerencia es la encargada de llevar en su archivo los asuntos laborales y demás aspectos operativos.

	Balance Social	IMPORMEDICAL SAS al respecto se encuentra en déficit porque no le han prestado interés ni le han dado la real importancia a invertir para el desarrollo de su gente porque todavía se conserva el paradigma antiguo del concepto de "recurso" y que todo lo que se refiere al personal es lo de nómina y esto a su vez es un gasto y no pensando en considerarlo como activo estratégico generador de ventajas competitivas.
EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Auditoría del Talento Humano	La gerencia de IMPORMEDICAL SAS no se han preocupado por institucionalizar la evaluación de aspectos tales como los índices de rotación, el ausentismo laboral, satisfacción laboral, índices de seguridad y accidentes, etc. o realizar entrevistas de desvinculación que permita detectar las principales fortalezas y debilidades de la Gestión del Talento Humano y construir planes de mejoramiento institucionales con el fin de incrementar la productividad laboral y obtener resultados de mayor calidad que se vean reflejados no solo en la academia sino en la calidad de vida de sus miembros.
	Responsabilidad Social	Desafortunadamente IMPORMEDICAL SAS no ha realizado algún programa o actividad que le permita acercarse poco a poco a la problemática de la Sociedad Nariñense. Se limita por el momento a garantizar la excelencia en los productos y en la prestación del servicio.

Fuente: Esta investigación.

7.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

A continuación se hace referencia a los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los funcionarios de IMPORMEDICAL S.A.S:

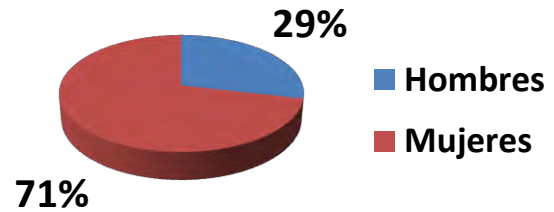
7.2.1 Género de los encuestados

Tabla 5. Género de los encuestados

Género	Frecuencia
Hombres	6
Mujeres	15
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 3. Género de los encuestados



Fuente: Esta investigación.

El gráfico muestra que la mayor parte de la fuerza laboral de IMPORMEDICAL SAS corresponde al sexo femenino (71%), lo que muestra que las políticas de la empresa están acordes a los principios de equidad de género de los tiempos modernos.

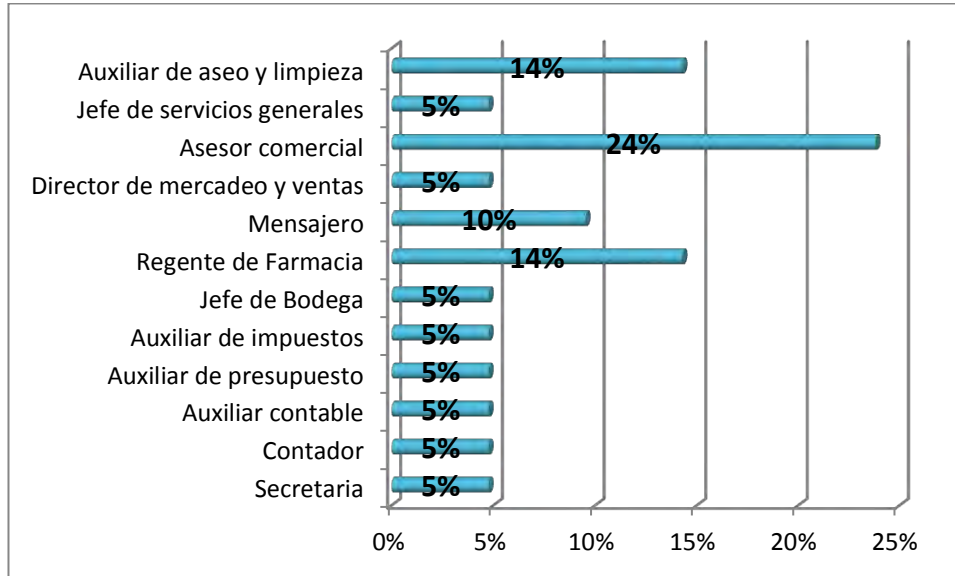
7.2.2. Ubicación Laboral

Tabla 6. Cargo de los encuestados

CARGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Secretaria	1	5%
Contador	1	5%
Auxiliar contable	1	5%
Auxiliar de presupuesto	1	5%
Auxiliar de impuestos	1	5%
Jefe de Bodega	1	5%
Regente de Farmacia	3	14%
Mensajero	2	10%
Director de mercadeo y ventas	1	5%
Asesor comercial	5	24%
Jefe de servicios generales	1	5%
Auxiliar de aseo y limpieza	3	14%
TOTAL	21	

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 4. Cargo de los encuestados



Fuente: Esta investigación.

Como se puede observar en el gráfico existe un mayor porcentaje de personal en el área de mercadeo y ventas que equivale a 5 asesores comerciales, lo anterior en consecuencia al desarrollo misional de la empresa, seguido en importancia por las áreas de bodega y servicios generales, cada una con el 14% de la nómina respectivamente.

La tabla anterior indica además que por el momento no existe un área encargada exclusivamente de la planeación del Talento Humano, así que se aconseja a futuro con base a las expectativas de crecimiento de la empresa su diseño.

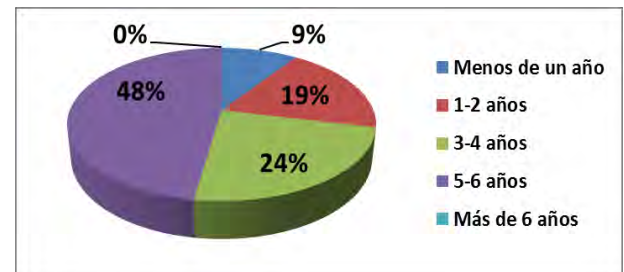
7.2.3 Antigüedad Laboral

Tabla 7. Antigüedad Laboral

Tiempo	Frecuencia
Menos de un año	2
1-2 años	4
3-4 años	5
5-6 años	10
Más de 6 años	0
Total	22

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 5. Antigüedad Laboral



Fuente: Esta investigación.

En la gráfica se aprecia que los funcionarios de IMPORMEDICAL S.A.S en su gran mayoría (10) han permanecido en su cargo actual con un tiempo que oscila entre 5 y 6 años, es decir casi desde la fundación de la empresa (49%). Esto es reflejo que la empresa ofrece a sus colaboradores unas condiciones dignas de trabajo y oportunidades de estabilidad laboral a los de mejor desempeño, pero aún se puede mejorar.

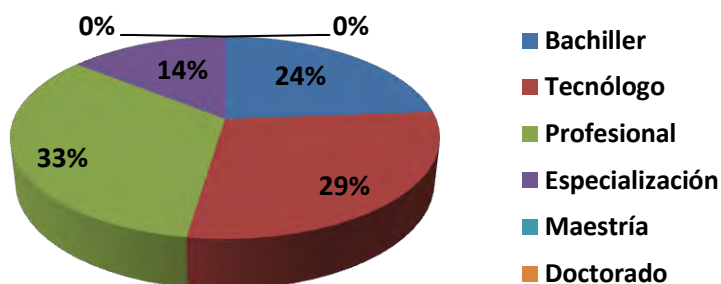
7.2.4 Formación académica

Tabla 8. Formación académica

Escolaridad	Frecuencia
Bachiller	5
Tecnólogo	6
Profesional	7
Especialización	3
Maestría	0
Doctorado	0
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 6. Formación académica



Fuente: Esta investigación.

En la gráfica se aprecia que los funcionarios de IMPORMEDICAL SAS en su mayoría tienen formación profesional (33%), que corresponden a 7 funcionarios, además el 29% son tecnólogos, un 14% tienen especialización y el 24% aún son bachilleres. Estos datos nos muestran que la empresa prefiere contratar personal con mínimo un nivel profesional, esto con el fin de garantizar la calidad en el trabajo, factor clave en un sector tan especializado como es la salud, aunque no deja por fuera a personas con formación secundaria que se dedican a las labores de apoyo en bodega y servicios generales, garantizando la igualdad de oportunidades.

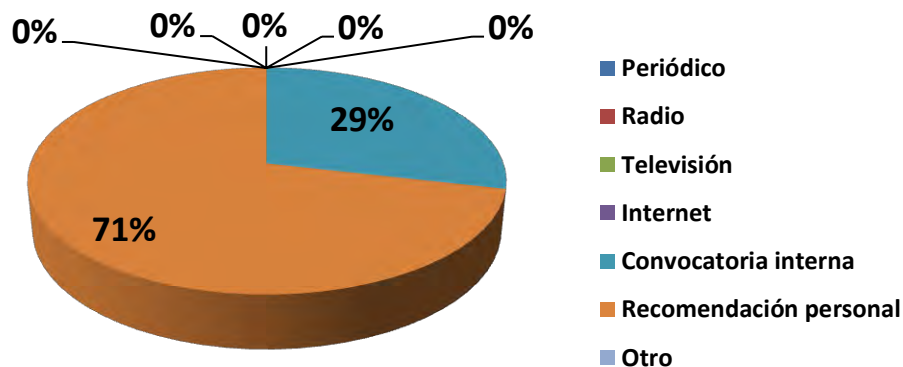
7.2.5 Reclutamiento de personal

Tabla 9. Medio de comunicación por el cual accede a información de la vacante

Medio de comunicación	Frecuencia
Periódico	0
Radio	0
Televisión	0
Internet	0
Convocatoria interna	6
Recomendación personal	15
Otro	0
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 7. Medio por el cual accede a información de la vacante



Fuente: Esta investigación.

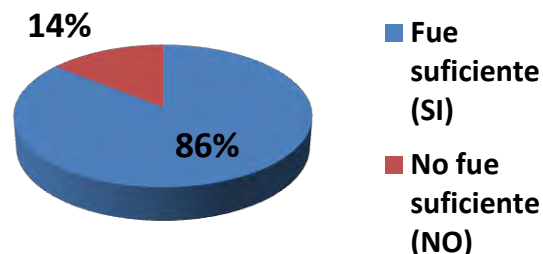
Los funcionarios afirman que la recomendación personal ha sido el medio más utilizado para poder acceder al cargo actual representando el 71% del total encuestado, lo que indica un alto grado de subjetividad a la hora de establecer el potencial de los candidatos, equivalente a 15 funcionarios, mientras que tan solo 6 de los que ya venían laborando al interior de la empresa fueron llamados por la gerencia para cubrir las vacantes ya sea por traslado o ascenso. Es necesario que la empresa considere invertir en darse a conocer en el mercado de trabajo a través de medios como las bolsas de empleo virtuales, ferias de empleo del SENA, anuncios en radio y prensa escrita con el fin de atraer los candidatos mejor calificados y no únicamente los que lleguen por descarte.

Tabla 10. Suficiencia de la información suministrada sobre el cargo.

Suficiencia	Frecuencia
Fue suficiente (SI)	18
No fue suficiente (NO)	3
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 8. Suficiencia de la información suministrada sobre el cargo.



Fuente: Esta investigación.

El gráfico muestra que el 86% equivalente a 18 funcionarios del total encuestados afirman que se les suministró suficiente información relacionada a los requerimientos del cargo y tan solo 3 (14%) manifiestan que presentaron dificultad por desconocimiento de la naturaleza del cargo el cual iban a desempeñar. Lo anterior implica que le empresa debería optar por publicar en el medio de información elegido cuando surja la vacante el perfil completo, los requerimientos y condiciones del trabajo. Así mismo debe designarse a una persona responsable para brindar esta información personalmente en las instalaciones de la empresa o vía celular o email.

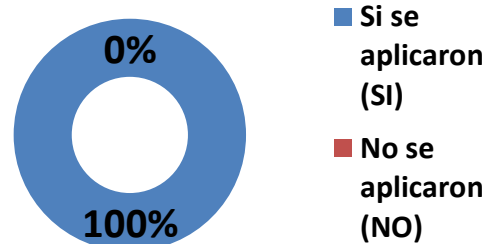
7.2.6 Selección de personal

Tabla 11. Aplicación de pruebas de selección

Aplicación	Frecuencia
Si se aplicaron (SI)	21
No se aplicaron (NO)	0
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 9. Aplicación de pruebas de selección



Fuente: Esta investigación.

El 100% de los encuestados afirmaron que fueron sometidos a alguna prueba de selección para demostrar su idoneidad o potencial para asumir el cargo. Lo anterior constituye una fortaleza de la empresa puesto que prefiere validar los

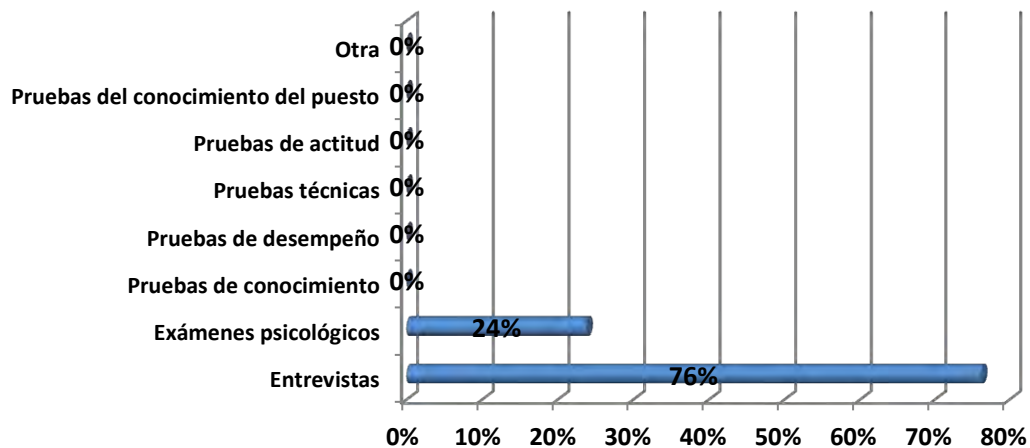
conocimientos y habilidades de los potenciales candidatos a través de un instrumento estandarizado, disminuyendo el grado de subjetividad del proceso.

Tabla 12. Pruebas utilizadas durante el proceso de selección

Prueba	Frecuencia
Entrevistas	16
Exámenes psicológicos	5
Pruebas de conocimiento	0
Pruebas de desempeño	0
Pruebas técnicas	0
Pruebas de actitud	0
Pruebas del conocimiento del puesto	0
Otra	0
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 10. Pruebas utilizadas durante el proceso de selección



Fuente: Esta investigación.

A la gran mayoría de los funcionarios de IMPORMEDICAL SAS (76%) se les aplicó como herramienta de selección la entrevista mientras que a los restantes, 5 funcionarios se les aplicó algún tipo de test psicológico. Se puede inferir entonces que no existe un criterio o una definición clara de la metodología a seguir para seleccionar un aspirante o existe un desconocimiento sobre la posibilidad de aplicar otro tipo de instrumentos dependiendo de la importancia del cargo a proveer.

7.2.7 Inducción de personal

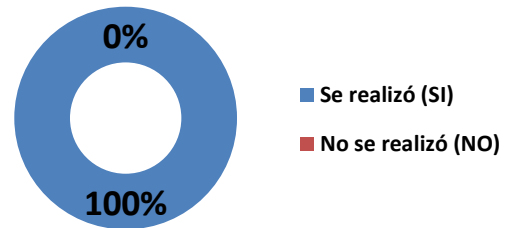
c) Inducción

Tabla 13. Realización de inducción de personal

Inducción	Frecuencia
Se realizó (SI)	21
No se realizó (NO)	0
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 11. Realización de inducción de personal



Fuente: Esta investigación.

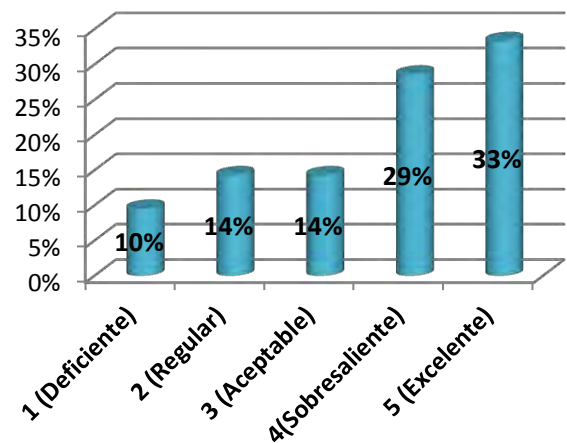
Del total de los funcionarios encuestados el 100% equivalente a 21 funcionarios afirma haber recibido una breve inducción acerca de su puesto de trabajo. Aunque esto es una fortaleza de IMPORMEDICAL SAS, se debe enfatizar en que la inducción debe hacerse de una manera detallada, en todas las áreas de la empresa y en cada una de las nuevas funciones a desempeñar.

Tabla 14. Calidad de los procesos de inducción de personal

Calidad	Frecuencia
1 (Deficiente)	2
2 (Regular)	3
3 (Aceptable)	3
4(Sobresaliente)	6
5 (Excelente)	7
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 12. Calidad de los procesos de inducción de personal



Fuente: Esta investigación.

Aunque el 62% de los encuestados califican el proceso de inducción por encima de un nivel sobresaliente, existe aún inconformidad por parte de un 48% de los empleados respecto a lo asimilado en el proceso de inducción. Esto significa que la empresa debe revisar tanto la metodología como los contenidos de lo expuesto

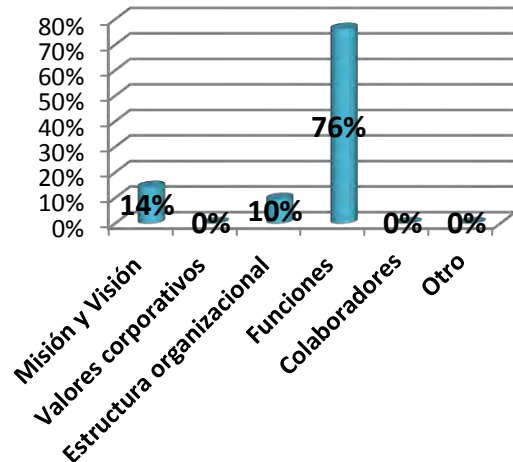
a sus colaboradores en esta fase de aprendizaje tan importante en el momento de acoplarse una persona ajena a los procesos organizacionales.

Tabla 15. Aspectos en los cuales hizo énfasis la inducción

Aspecto	Frecuencia
Misión y Visión	3
Valores corporativos	0
Estructura organizacional	2
Funciones	16
Colaboradores	0
Otro	0
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 13. Aspectos en los cuales hizo énfasis la inducción



Fuente: Esta investigación.

Los funcionarios de IMPORMEDICAL SAS en su gran mayoría en el momento de la inducción fueron informados principalmente sobre las funciones de su cargo (76%), y el restante 24% fueron instruidos en aspectos relativos en misión y visión y la estructura organizacional, pero se han olvidado aspectos igualmente importantes como los valores corporativos, la presentación formal ante el equipo de compañeros para entablar relaciones de fraternidad y colaboración u otros que sean relevantes en un momento determinado.

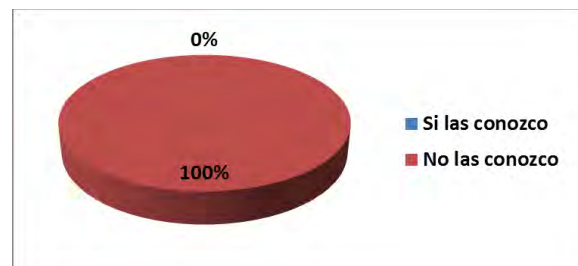
7.2.8 Bienestar del Talento Humano

Tabla 16. Grado de conocimiento de políticas de Bienestar de Talento Humano en la organización

Conocimiento	Frecuencia
Si las conozco	0
No las conozco	21
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 14. Grado de conocimiento de políticas de Bienestar de Talento Humano en la organización



Fuente: Esta investigación.

El 100% de funcionarios encuestados afirman no conocer las políticas de bienestar social laboral dentro de la organización lo que demuestra que la empresa ha mostrado desinterés hasta el momento en dar a conocer a sus colaboradores los esfuerzos que esta realiza para brindarles unas condiciones dignas de trabajo. Ahora que en la práctica el bienestar laboral va mucho más allá de eso, entonces es necesario pensar en desarrollar un verdadero programa de bienestar laboral en la organización.

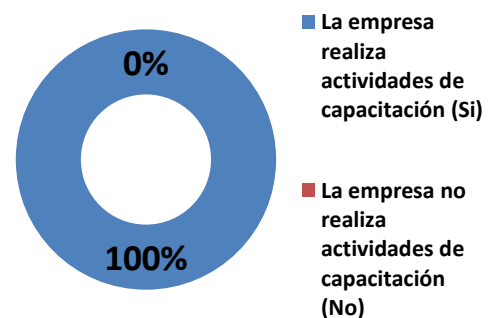
7.2.9 Capacitación del Talento Humano

Tabla 17. Existencia de actividades de de capacitación

Existencia de actividades	Frecuencia
La empresa realiza actividades de capacitación (Si)	21
La empresa no realiza actividades de capacitación (No)	0
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 15. Existencia de actividades de Capacitación



Fuente: Esta investigación.

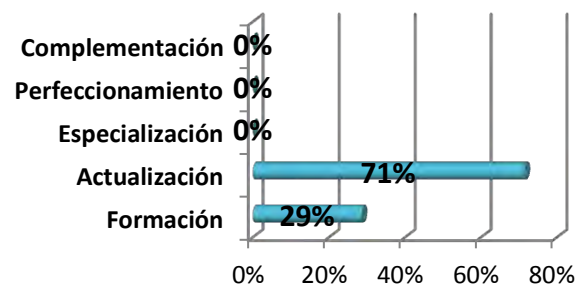
El total de los funcionarios encuestados afirman que en la organización se han realizado algunas actividades de formación y capacitación, lo que demuestra el interés de IMPORMEDICAL S.A.S en la cualificación de su personal aunque se aclara que no se realizan con frecuencia y se convierte en un aspecto a mejorar por la importancia que tiene desarrollar competencias en el Talento Humano.

Tabla 18. Tipos de actividades de capacitación realizadas.

Actividad	Frecuencia
Formación	6
Actualización	15
Especialización	0
Perfeccionamiento	0
Complementación	0
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 16. Tipos de actividades de capacitación realizadas.



Fuente: Esta investigación.

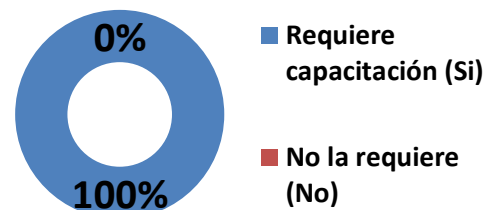
Teniendo en cuenta que la totalidad de los funcionarios respondieron que si se han realizado en IMPORMEDICAL S.A.S actividades de capacitación, la mayoría afirma que estas actividades se han enfocado en cursos de actualización (71%), y los funcionarios restantes dicen haber tomado cursos de formación (29%) y desafortunadamente no se han tomado en cuenta opciones como los cursos de perfeccionamiento, especialización y complementación que igualmente son válidas para mejorar las habilidades y destrezas del Talento Humano, y por ende hacer más eficientes los métodos de trabajo.

Tabla 19. Necesidad de capacitación en el cargo

Requerimiento	Frecuencia
Requiere capacitación (Si)	21
No la requiere (No)	0
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 17. Necesidad de capacitación en el cargo



Fuente: Esta investigación.

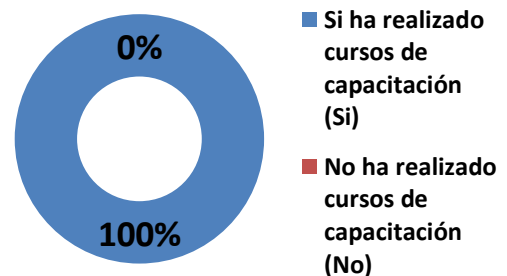
El gráfico muestra que el total de funcionarios encuestados el 100% afirma que es necesaria la capacitación, debido a la naturaleza del cargo. Lo anterior también es señal que el proceso de capacitación actual es deficiente y que existe disponibilidad por parte de los empleados de IMPORMEDICAL S.A.S de continuar su proceso de aprendizaje y desarrollar nuevas habilidades y destrezas.

Tabla 20. Realización de cursos de capacitación por parte del personal.

Realización de cursos	Frecuencia
Si ha realizado cursos de capacitación (Si)	21
No ha realizado cursos de capacitación (No)	0
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 18. Realización de cursos de capacitación por parte del personal.



Fuente: Esta investigación.

El total de funcionarios encuestados afirma no haber realizado por lo menos algún curso de capacitación en los últimos años. Esto significa que la empresa no los ha

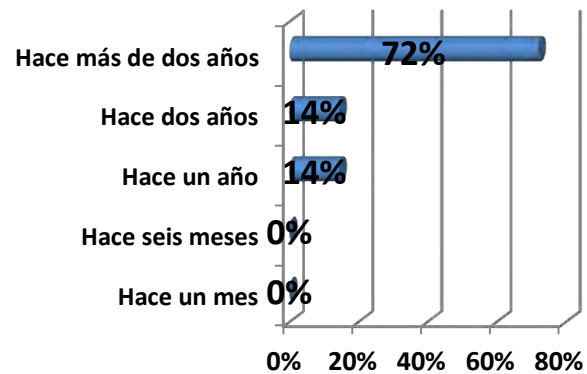
programado o los empleados por cuestiones de tiempo, económicas o razones personales no se han decidido a realizarlos por su cuenta.

Tabla 21. Lapso transcurrido desde el último curso de capacitación realizado

Tiempo	Frecuencia
Hace un mes	0
Hace seis meses	0
Hace un año	3
Hace dos años	3
Hace más de dos años	15
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 19. Lapso transcurrido desde el último curso de capacitación realizado



Fuente: Esta investigación.

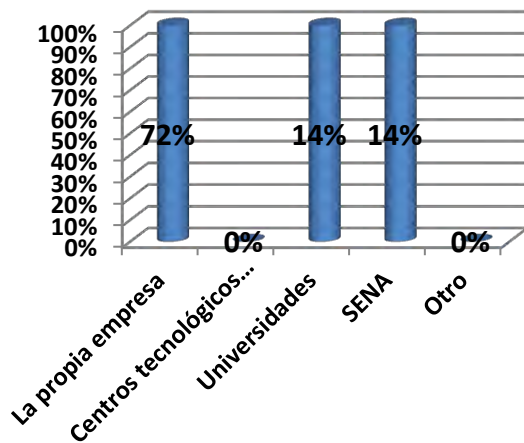
Teniendo en cuenta que la totalidad de los funcionarios respondieron haber realizado por lo menos algún curso de capacitación, la mayoría siendo el 71% equivalente a 15 personas afirma que lo realizó hace más de dos años, seguido de un 29% equivalente a 6 personas que afirman haberlo realizado en un lapso entre 1 y dos años antes del momento de la aplicación del formato. Nótese la carencia de propuestas de capacitación en períodos recientes.

Tabla 22. Entidad responsable de la capacitación

Entidad Responsable	Frecuencia
La propia empresa	15
Centros tecnológicos contratados	0
Universidades	3
SENA	3
Otro	0
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 20. Entidad responsable de la capacitación



Fuente: Esta investigación.

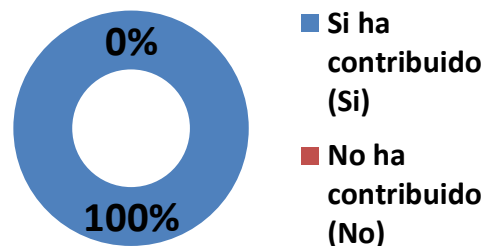
Los funcionarios encuestados en su mayoría (72%), afirman haber recibido capacitación de la propia empresa, un 14% afirma que la capacitación fue proporcionada por alguna Universidad y el restante 14% afirma que la capacitación fue dirigida por el SENA. Aunque es importante que los procesos de capacitación sean dirigidos por los directivos de la empresa quienes conocen a profundidad los factores de éxito del negocio, hay que aclarar que dependiendo de la temática a tratar es conveniente solicitar asesoría externa de profesionales y entidades especializadas quienes pueden acercar a IMPORMEDICAL S.A.S a las últimas novedades y tendencias a nivel gerencial, administrativo y tecnológico.

Tabla 23. Impacto de la capacitación recibida en su desarrollo profesional

Contribución	Frecuencia
Si ha contribuido (Si)	21
No ha contribuido (No)	0
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 21. Impacto de la capacitación recibida en su desarrollo profesional



Fuente: Esta investigación.

El 100% de los funcionarios encuestados afirman que de una u otra forma la capacitación recibida impacto positivamente en su desarrollo profesional. Esto nos muestra que los colaboradores de IMPORMEDICAL S.A.S valoran cualquier esfuerzo encaminado a aportar a su aprendizaje y desarrollo de habilidades para el trabajo.

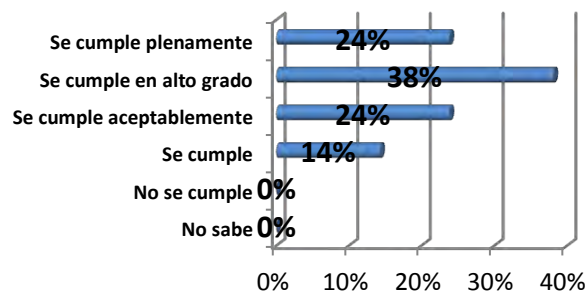
7.2.10 Evaluación de desempeño

Tabla 24. Grado de cumplimiento de los procesos de evaluación

Cumplimiento	Frecuencia
No sabe	0
No se cumple	0
Se cumple	3
Se cumple aceptablemente	5
Se cumple en alto grado	8
Se cumple plenamente	5
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 22. Grado de cumplimiento de procesos de evaluación



Fuente: Esta investigación.

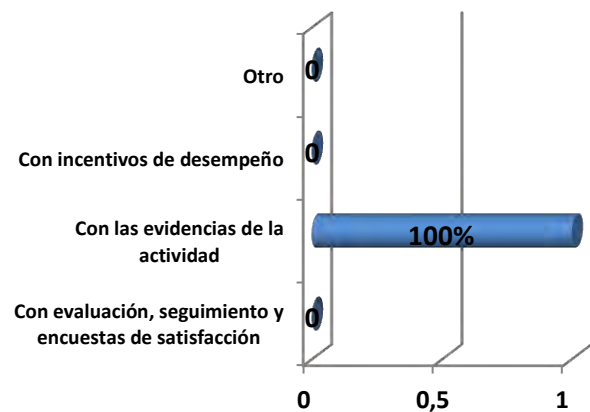
Del total de funcionarios encuestados un 38% equivalente a 8 funcionarios afirman que se cumplen adecuados procesos de evaluación, seguido de un 24% equivalente a 3 funcionarios que dicen que se cumplen ya sea en pleno o en forma aceptable, y un restante 14% que afirman que simplemente se cumplen, notándose la existencia de estos procesos, pero con el reto de que hay que mejorarlos para adecuarlos a las necesidades actuales de la organización.

Tabla 25. Métodos de evaluación del desempeño utilizados por la organización.

Método de evaluación	Frecuencia
Con evaluación, seguimiento y encuestas de satisfacción	0
Con las evidencias de la actividad	21
Con incentivos de desempeño	0
Otro	0
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 23. Métodos de evaluación del desempeño utilizados por la Organización.



Fuente: Esta investigación.

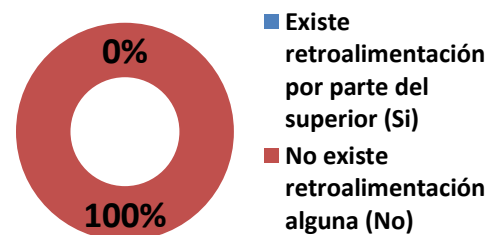
El gráfico muestra que la totalidad de funcionarios de IMPORMEDICAL SAS son evaluados únicamente teniendo en cuenta los resultados de las actividades que realizan, dejando a un lado otras metodologías que podrían ayudar a obtener una visión más integral y objetiva del desempeño del trabajador.

Tabla 26. Retroalimentación de los procesos de evaluación de desempeño

Retroalimentación	Frecuencia
Existe retroalimentación por parte del superior (Si)	0
No existe retroalimentación alguna (No)	21
Total	21

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 24. Retroalimentación de los procesos de evaluación de desempeño



Fuente: Esta investigación.

El 100% de los funcionarios, coincidieron en su totalidad al afirmar que los resultados de la evaluación del desempeño no han servido de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores durante el tiempo que han estado trabajando en la organización. Al parecer este proceso se ha quedado simplemente en un simple protocolo. La organización debe pensar en definir un proceso de evaluación serio y periódico que les permita monitorear permanentemente la evolución de la productividad laboral cuyo fin sea garantizar que siempre cuente con el mejor Talento Humano.

7.3 ANÁLISIS INTERNO

Este proceso se utiliza para analizar las cualidades (fortalezas) y los defectos (debilidades) existentes en IMPORMEDICAL SAS con respecto a la Gestión del Talento Humano, tomando como referencia los datos obtenidos a través del estudio de campo realizado.

El análisis interno consiste en la capacidad de la institución de ayudar a la obtención de sus objetivos estratégicos del mejor modo posible. Existen varios procedimientos que se pueden aplicar para conocer el estado actual de la entidad, como el perfil de capacidad interna (PCI).

El perfil de capacidad interna (PCI), es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.⁴¹

Tabla 27. Diagnóstico interno: PCI (Perfil de Capacidad Interna) de la Gestión del Talento Humano en IMPORMEDICAL SAS

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Diagnósticos para el requerimiento de personal para el desarrollo sus planes y programas.				X			X		
Diseño de perfiles con los requerimientos de los cargos.		X						X	
Inducción y capacitación.					X		X		
Programas de bienestar laboral.				X			X		
Evaluaciones de desempeño			X					X	

⁴¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y gestión estratégica: teoría, metodología. Octava Edición. Bogotá: 3R Editores, 2003. p. 104

Disposición del personal para participar en distintas actividades.	X						X		
Plan de incentivos.				X				X	
Sentido de pertenencia			X					X	
Tener en cuenta el personal para planear distintas actividades.				X			X		
Opiniones y sugerencias acogidas por superiores.				X			X		
Cargas de trabajo equitativas.		X					X		
Planes, programas, jornadas o campañas de salud ocupacional.				X			X		
Comunicación con los compañeros de trabajo.	X						X		
Programa de servicio de retiro asistido (Desvinculación laboral)					X			X	
Ambiente de trabajo.	X						X		
Planes recreativos.				X					X
Actividades de integración: familiar, cultural, lúdico y deportivo.				X				X	

Fuente: Esta investigación.

De acuerdo a lo descrito, IMPORMEDICAL SAS en lo referente a Gestión del Talento Humano, tiene más falencias que fortalezas que tienen un impacto considerable en los resultados empresariales, de ahí que se haga necesario elaborar un plan encaminado a mejorar las debilidades y potencializar sus fortalezas, con base en el supuesto que el Talento Humano es la fuente generadora de ventaja competitiva en cualquier empresa por encima de los activos materiales.

7.4 ANÁLISIS EXTERNO

A continuación se presenta el análisis externo de IMPORMEDICAL S.A.S, a través de la matriz POAM, denotada como herramienta que permite evaluar y determinar el entorno que ronda a la empresa, es decir, que Oportunidades y Amenazas se presentan.

Tabla 28. Diagnóstico Externo: POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas) en IMPORMEDICAL S.A.S

Atributo	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Disponibilidad de créditos	X						X		
Tasas de interés	X						X		
Tratados de libre comercio	X						X		
Políticas de Seguridad Social				X			X		
Estilos de vida saludables	X						X		
Envejecimiento de la población		X						X	
Estabilidad política	X						X		
Reforma tributaria				X			X		
Inestabilidad Laboral				X			X		
Acceso a la tecnología	X						X		
Acceso a mano de obra cualificada	X						X		
Propagación de epidemias	X						X		
Incremento en los costos de los combustibles	X						X		
Presencia de entidades de salud en la región.	X						X		

Fuente: Esta investigación.

Una vez realizado el análisis del entorno para IMPORMEDICAL S.A.S a través de la matriz POAM, podemos concluir que en este momento se le presentan más oportunidades que amenazas, lo anterior se debe a que en estos momentos el país presenta una tendencia de crecimiento económico, existe facilidad de acceso a recursos a tasas de interés bajas, se han firmado tratados de libres comercio que a mediano y largo plazo abaratarán el costo de productos en los cuales se incluyen los medicamentos tanto genéricos como de marca, la población está cada vez más vieja y enferma y en nuestra región se ha incrementado la presencia de entidades de salud de mediana y alta complejidad tanto de medicina especializada como estética lo que conlleva a una mayor demanda de medicamentos. No dejan de preocupar factores como el deficiente sistema de seguridad social colombiano, la inestabilidad laboral y el creciente costo de los combustibles que encarece los fletes y por ende los costos de distribución de organizaciones como IMPORMEDICAL S.A.S.

8.4 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos.

A continuación se procede a la construcción de la matriz DOFA para IMPORMEDICAL S.A.S con base a las variables clave encontradas en los análisis interno y externo:

Tabla 29. Matriz DOFA para IMPORMEDICAL S.A.S

<p style="text-align: center;">MATRIZ DOFA IMPORMEDICAL S.A.S</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Disponibilidad de créditos. O2. Tasas de interés. O3. Tratados de libre comercio. O4. Estabilidad política. O5. Acceso a la tecnología. O6. Acceso a mano de obra cualificada. O7. Propagación de epidemias. O8. Incremento en los costos de los combustibles. O9. Presencia de entidades de salud en la región.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1. Políticas de Seguridad Social. A2. Reforma tributaria. A3. Inestabilidad Laboral.</p>
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. Disposición del personal para participar en distintas actividades. F2. Comunicación con los compañeros de trabajo. F3. Ambiente de trabajo.</p>	<p>F1-F3-O1-O2-O6 Elaborar el Plan de Capacitación anual para IMPORMEDICAL SAS.</p> <p>F1-F3-O1-O2-O6 Elaborar un modelo de evaluación de desempeño bajo el enfoque de competencias para IMPORMEDICAL S.A.S</p>	<p>F1-F2-F3-A1-A3 Diseñar un Programa de Calidad de Vida Laboral.</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. Diagnóstico para el requerimiento de personal para el desarrollo sus planes y programas. D2. Programas de bienestar laboral. D3. Plan de Incentivos. D4. Tener en cuenta el personal para planear distintas actividades. D5. Opiniones y sugerencias acogidas por superiores. D6. Planes, programas, jornadas o campañas de salud ocupacional. D7. Programa de servicio de retiro asistido (Desvinculación laboral) D8. Actividades de integración: familiar, cultural, lúdico y deportivo.</p>	<p>D1-D2-D4-O6 Definir y caracterizar los procesos de Gestión del Talento Humano de IMPORMEDICAL S.A.S.</p> <p>D1-D2-D4-D8-O1-O2 Diseñar un programa de Recreación y Cultura.</p> <p>D1-D2-D4-D6-O1-O2 Implementar un programa de salud ocupacional, orientado a promover y mantener el mayor grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores.</p>	<p>D4-D7-A1-A3 Diseñar un programa de desvinculación laboral asistida.</p>

Fuente: Esta Investigación.

8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA IMPORMEDICAL S.A.S

En base a la información obtenida a través de la entrevista, las encuestas aplicadas y al análisis realizado por el investigador (PCI, POAM Y DOFA) se procede a representar la estrategia de propuesta de diseño de los diferentes procesos de Gestión Humana en IMPORMEDICAL S.A.S. El desarrollo de las otras estrategias estará supeditado al desarrollo del plan de mejoramiento por parte de la gerencia que se adjunta posteriormente.

8.1 PROPUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN IMPORMEDICAL SAS.

8.1.1 Reclutamiento de personal

1. Definición: Proceso mediante el cual la organización atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

2. Objetivo: Establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para reclutar personal por IMPORMEDICAL SAS.

3. Alcance: Provee de candidatos al proceso de selección de personal.

4. Responsable (s): Gerente General, Jefes de Área.

5. Documentos relacionados: Anuncio de vacante.

6. Descripción de actividades:

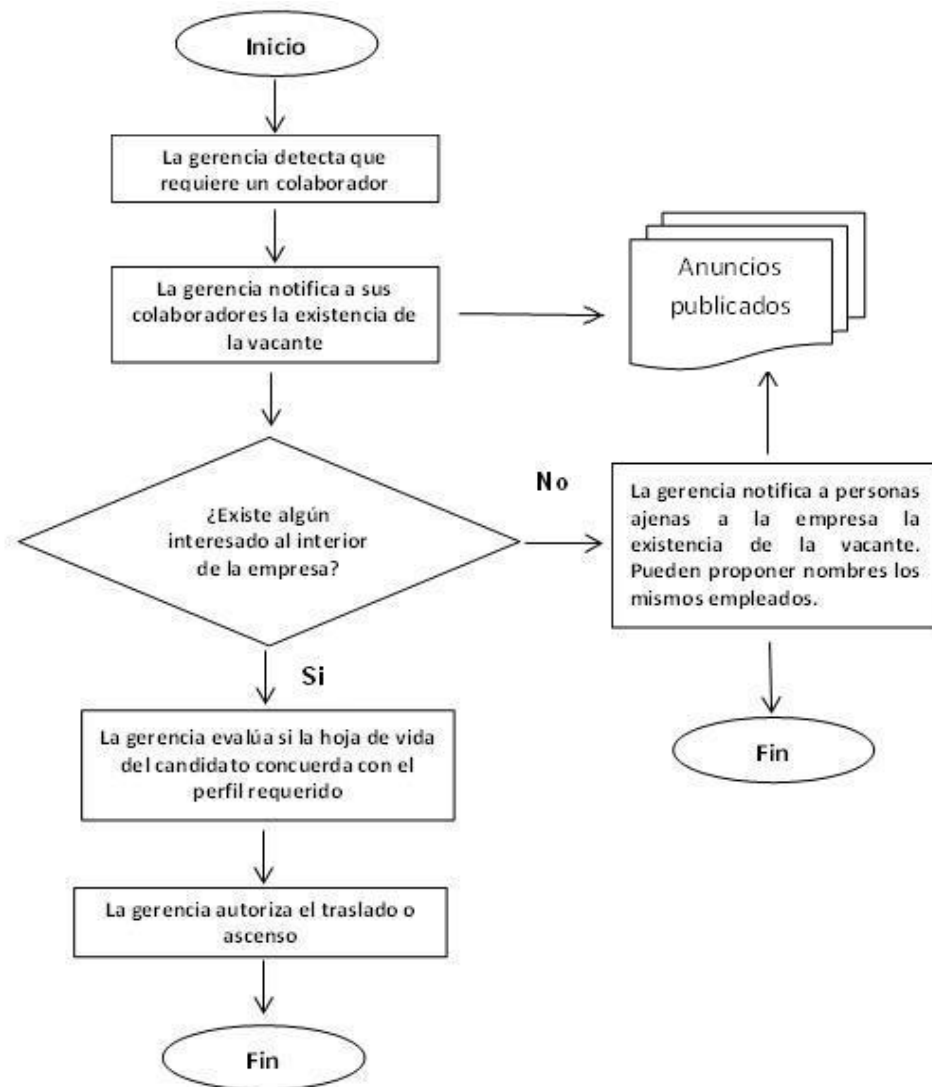
- El gerente determina que requiere apoyo de personal adicional o es notificado por uno de los jefes de área de ello.
- El gerente por medio de la secretaria notifica a sus colaboradores la existencia de la vacante.
- Si se presenta algún candidato de la empresa el gerente determina si amerita un ascenso o traslado.
- Caso contrario el gerente ordena a su secretaria publicar el anuncio en la web, la prensa, la radio o televisión dependiendo de su importancia.

7. Caracterización del proceso:

Proveedores	Insumos	Productos	Clientes
Colaboradores de IMPORMEDICAL SAS.	Manual de funciones	Anuncio de la vacante	Colaboradores de IMPORMEDICAL SAS.

Población en edad de trabajar de la ciudad.			Población en edad de trabajar de la ciudad.
Documentos	Indicadores	Cargos involucrados	Recursos
Pauta publicitaria	Número de anuncios publicados en el período.	Todos	Humanos Físicos Tecnológicos

8. Diagrama de flujo



Fuente: Esta investigación.

8.1.2 Selección de personal

1. Definición: Proceso mediante el cual la organización escoge el individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoge entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

2. Objetivo: Establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para determinar el personal mejor calificado para IMPORMEDICAL SAS.

3. Alcance: Hasta la aceptación del cargo por parte del candidato.

4. Responsable (s): Gerente General, Secretaria, Jefes de Área.

5. Documentos relacionados: Hojas de vida recibidas, pruebas realizadas.

6. Descripción de actividades:

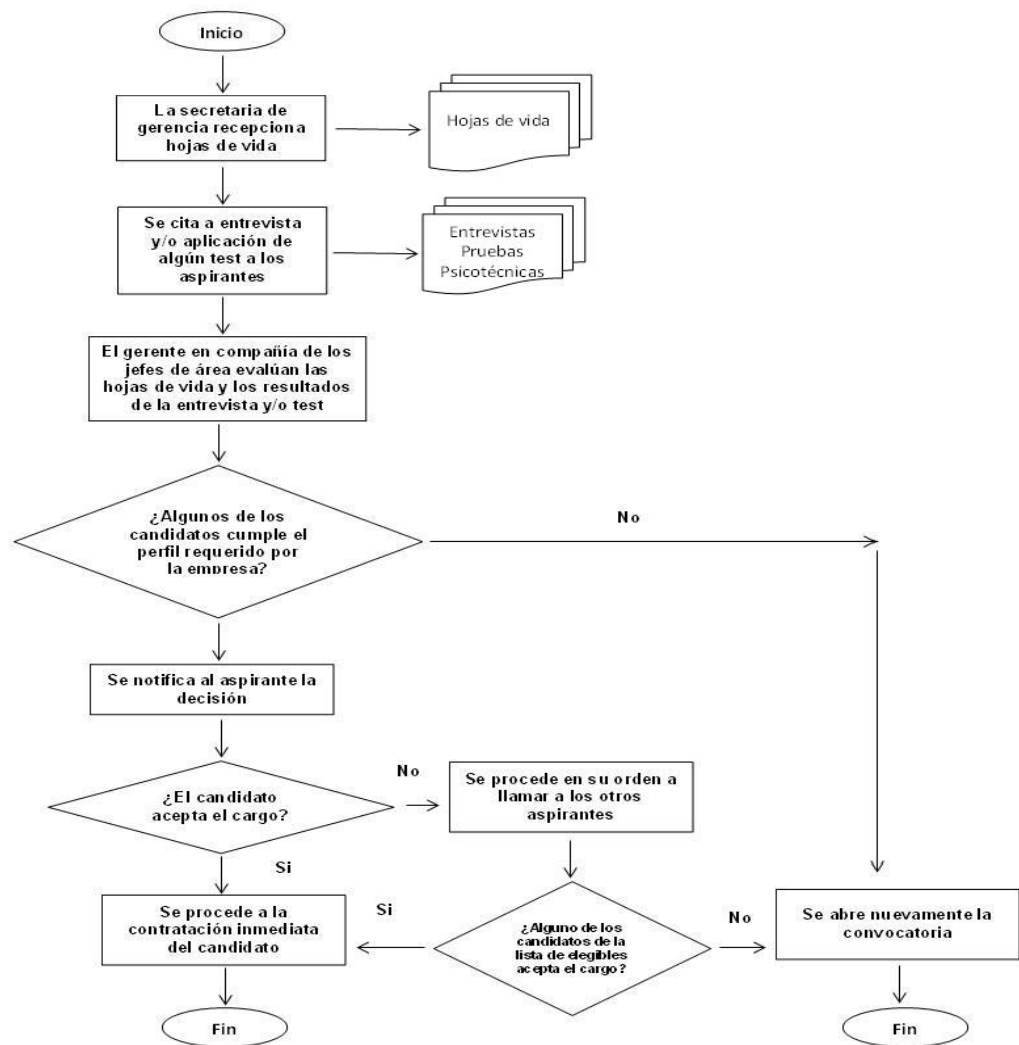
- Recepción de las hojas de vida por parte de la secretaria tanto de forma presencial como virtual.
- La secretaria apoya en la aplicación de entrevista y/o pruebas psicotécnicas al psicólogo vinculado temporalmente
- El gerente en compañía de los jefes de área determina si alguno de los candidatos se ajusta al perfil requerido en base a los hallazgos del psicólogo en la entrevista y pruebas aplicadas.
- Se notifica al candidato seleccionado por parte de la secretaria.
- Si el candidato acepta, se procede a la contratación inmediata, de lo contrario se notifica a los siguientes en orden a los resultados obtenidos.
- En caso de que ningún candidato acepte o se ajuste al perfil requerido, la gerencia ordena a la secretaria abrir nuevamente la convocatoria.

7. Caracterización del proceso:

Proveedores	Insumos	Productos	Clientes
Colaboradores de IMPORMEDICAL SAS. Población en edad de trabajar de la ciudad.	Manual de funciones Entrevistas Pruebas Psicotécnicas	Entrevistas Pruebas Psicotécnicas Contratos	Colaboradores de IMPORMEDICAL SAS. Población en edad de trabajar de la ciudad.
Documentos	Indicadores	Cargos involucrados	Recursos
Pruebas	Número de hojas	Todos	Humanos

Psicotécnicas	de vida recibidas en el período. Número de candidatos presentados a las pruebas. Número de pruebas aplicadas. Número de contratos firmados en el período.		Físicos Tecnológicos
---------------	--	--	-------------------------

8. Diagrama de flujo



Fuente: Esta investigación.

8.1.3 Inducción de personal

1. Definición: Proceso mediante el cual la empresa brinda información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

2. Objetivo: Establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para capacitar al personal recién llegado a IMPORMEDICAL SAS.

3. Alcance: Hasta el primer mes de trabajo del nuevo colaborador.

4. Responsable (s): Gerente General, Jefes de Área.

5. Documentos relacionados: Ninguno.

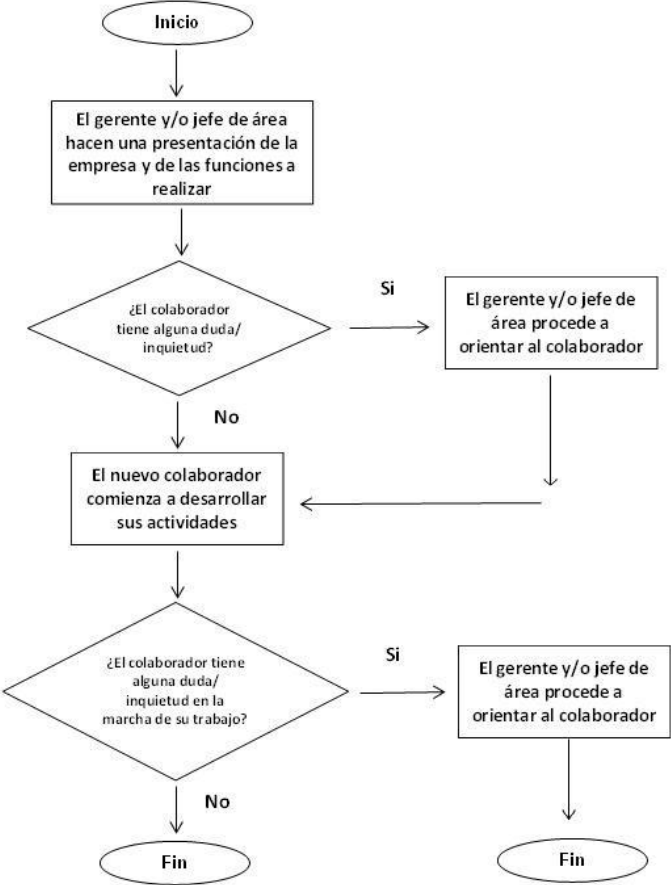
6. Descripción de actividades:

- Presentación de la plataforma estratégica de la empresa, compañeros de trabajo y funciones a realizar por parte del gerente y el jefe de área respectivo al nuevo colaborador.
- El colaborador presenta sus dudas e inquietudes sobre lo explicado.
- El gerente y/o jefe de área aclaran lo pertinente.
- El colaborador empieza a desempeñar sus funciones.
- En el momento que nuevamente surjan dudas, el colaborador puede realizar la consulta respectiva a sus superiores o apoyarse en sus compañeros de trabajo.

7. Caracterización del proceso:

Proveedores	Insumos	Productos	Cientes
Personal seleccionado	Manual de funciones. Plataforma estratégica de la empresa.	Personal inducido	Personal seleccionado
Documentos	Indicadores	Cargos involucrados	Recursos
	Número de personas inducidas en el período. Número de inquietudes/sugerencias resueltas en el período.	Todos	Humanos Físicos Tecnológicos

8. Diagrama de flujo



Fuente: Esta investigación.

8.1.4 Capacitación de personal

1. Definición: Proceso mediante el cual la empresa proporciona a las personas las habilidades que necesitan para realizar su trabajo. Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo.

2. Objetivo: Establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para capacitar al personal de todos los niveles de la organización.

3. Alcance: Permanente.

4. Responsable (s): Gerente General, Jefes de Área.

5. Documentos relacionados: Plan de Capacitación.

6. Descripción de actividades:

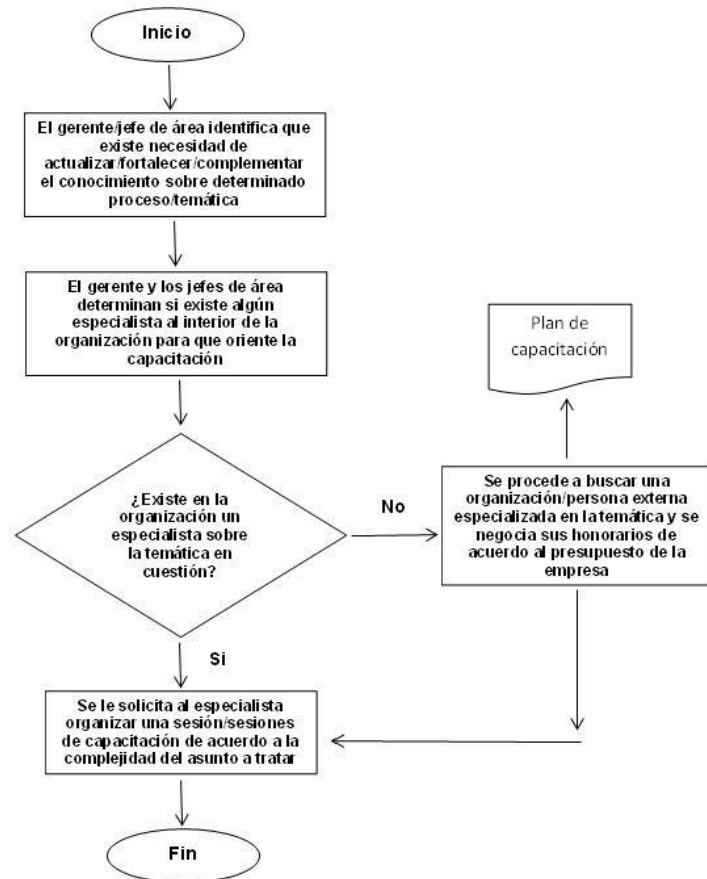
- El gerente y/o jefes de área identifican alguna necesidad de capacitación: formación, actualización, complementación, etc.
- El gerente y/o jefes de área determinan si al interior de la organización existe algún experto en la temática a capacitar.
- Si no existe tal especialista se busca en el exterior la asesoría.
- La gerencia llega a un acuerdo económico con el/los especialistas.
- Se procede a la logística de organización de las sesiones/charlas/seminarios por parte de la secretaria.

7. Caracterización del proceso:

Proveedores	Insumos	Productos	Clientes
Expertos/Especialistas /Asesores	Plan de capacitación en el período. Presupuesto destinado a la capacitación en el período.	Personal calificado	Personal de IMPORMEDICAL SAS
Documentos	Indicadores	Cargos involucrados	Recursos
	Número de personas capacitadas en el período. Presupuesto destinado a la	Todos	Humanos Físicos Tecnológicos

	capacitación en el período.		
--	-----------------------------	--	--

8. Diagrama de flujo



Fuente: Esta investigación.

8.1.5 Remuneración de personal

1. Definición: Constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigno la organización; la compensación puede ser directa e indirecta, la compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc.

2. Objetivo: Establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para remunerar y compensar al personal de todos los niveles de la organización.

3. Alcance: Permanente.

4. Responsable (s): Gerente General, Secretaria, Jefes de Área, Contador, Auxiliares.

5. Documentos relacionados: Nómina.

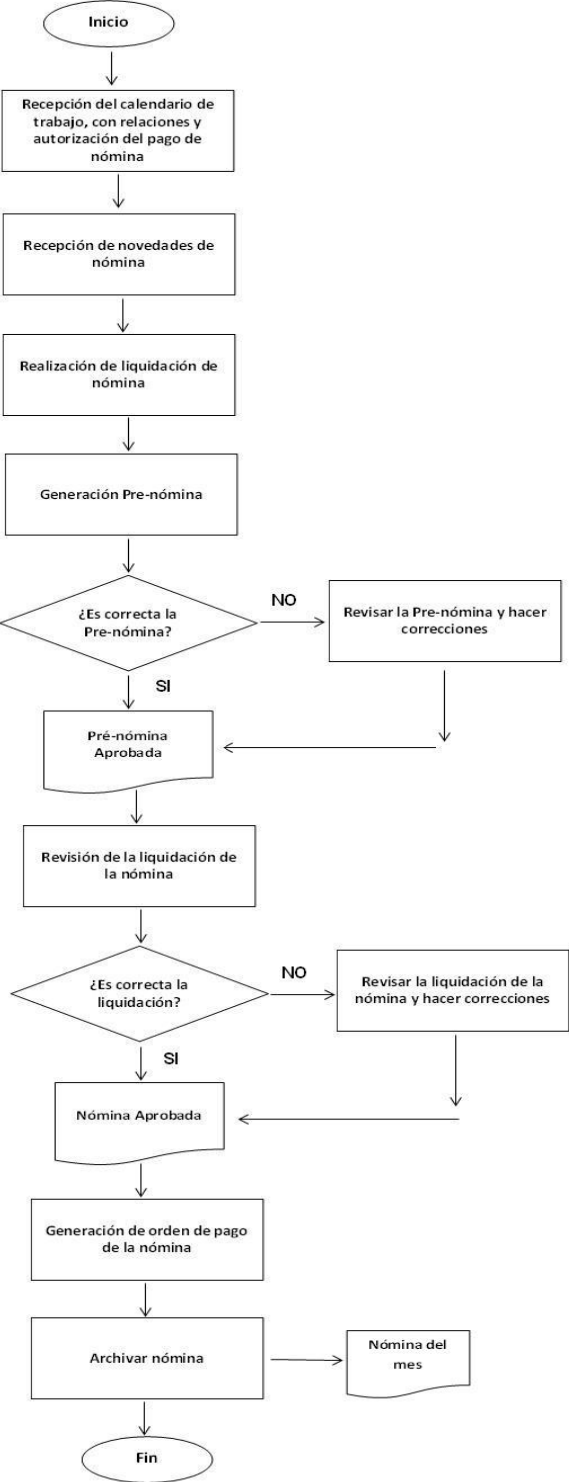
6. Descripción de actividades:

- El contador recibe el calendario de trabajo y la autorización de disponibilidad presupuestal del pago de nómina de parte de la gerencia.
- Los auxiliares contables reciben las novedades de nómina de parte de los jefes de área.
- Los auxiliares proceden a la liquidación de la nómina.
- Los auxiliares entregan la nómina al contador.
- El contador y la gerencia revisan la nómina.
- Si la nómina es correcta se procede a la generación de órdenes de pago por parte de los auxiliares, caso contrario se la ajusta.
- Los auxiliares archivan la nómina.

7. Caracterización del proceso:

Proveedores	Insumos	Productos	Clientes
Gerencia Jefes de Área	Disponibilidad Presupuestal	Nómina	Personal de IMPORMEDICAL SAS
Documentos	Indicadores	Cargos involucrados	Recursos
Reporte de novedades laborales Nómina	Costo de la nómina mensual Número de empleados liquidados en el mes Número de días efectivamente trabajados en el mes	Todos	Humanos Físicos Tecnológicos

8. Diagrama de flujo



Fuente: Esta investigación.

8.1.6 Sanciones de personal

1. Definición: El objetivo de las sanciones disciplinarias es la modificación o cambio de conductas objetables por parte de los trabajadores. En consecuencia, no constituyen un fin en sí mismo, sino que son herramientas que utiliza el empleador, para que el trabajador recapacite sobre la conducta que viene desarrollando.

2. Objetivo: Establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para sancionar las violaciones al reglamento o políticas organización de parte del personal de todos los niveles de la organización.

3. Alcance: Permanente.

4. Responsable (s): Gerente General, Jefes de Área.

5. Documentos relacionados: Memorandos/ Actas de compromiso.

6. Descripción de actividades:

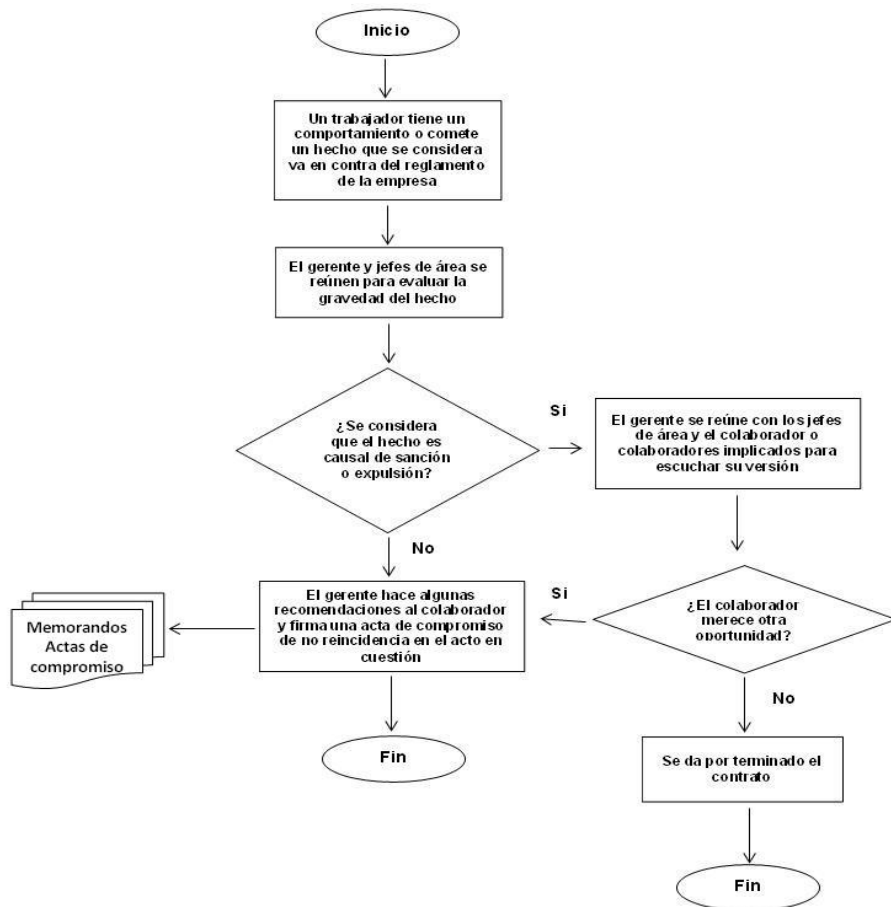
- Un colaborador comete un acto que se considera viola el reglamento de trabajo o políticas organizacionales.
- El gerente y los jefes de área se reúnen para evaluar la gravedad de la situación.
- Si el hecho es leve se procede a un llamado de atención en forma de memorando o acta de compromiso que se consigna en la hoja de vida del colaborador para que no exista reincidencia en ese comportamiento.
- Caso contrario la gerencia en base a las normas laborales vigentes procede a la terminación del contrato.

7. Caracterización del proceso:

Proveedores	Insumos	Productos	Clientes
Gerencia Jefes de Área	Reglamento de trabajo Código Sustantivo del Trabajo	Memorando de Acta de compromiso	Personal de IMPORMEDICAL SAS
Documentos	Indicadores	Cargos involucrados	Recursos
Memorando de Acta de compromiso	Número de infracciones cometidas por los colaboradores en el mes.	Todos	Humanos Físicos Tecnológicos

	<p>Número de empleados sancionados en el mes.</p> <p>Numero de actas de compromiso/ Memorandos realizados en el mes.</p> <p>Número de empleados despedidos en el mes.</p>		
--	---	--	--

8. Diagrama de flujo



Fuente: Esta investigación.

8.1.7 Evaluación de desempeño

1. Definición: Proceso mediante el cual la empresa por intermedio de la gerencia define las expectativas que tiene en relación a cada trabajador y controla el nivel de logro en relación a dichas expectativas.

2. Objetivo: Establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para evaluar el desempeño del personal de todos los niveles de la organización.

3. Alcance: Permanente.

4. Responsable (s): Gerente General, Jefes de Área.

5. Documentos relacionados: Formato de evaluación de desempeño.

6. Descripción de actividades:

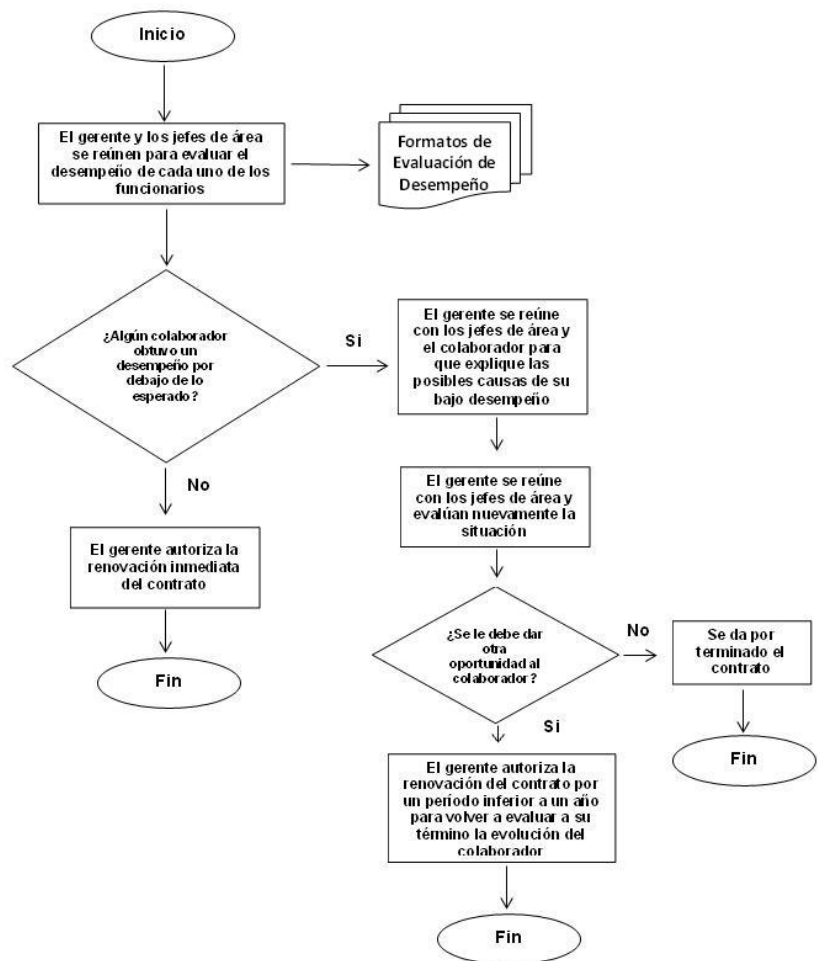
- Semestralmente el gerente y los jefes de área se reúnen a evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores, incluido el suyo mismo en base a un formato de evaluación de desempeño previamente construido en consenso por ellos mismo en base a las características de la organización.
- Se determina si algún colaborador no cumplió las expectativas de la gerencia.
- Si las cumple, la gerencia ordena se le renueve el contrato automáticamente.
- En caso de que algún colaborador este por debajo del desempeño esperado se evalúa su caso nuevamente en base a otros factores, si es del caso se lo cita a que acuda en su defensa propia.
- Si se decide darle otra oportunidad, el gerente ordena se le renueve el contrato con la salvedad de estar supeditado a la mejora de su desempeño.
- Caso contrario la gerencia ordena la liquidación inmediata del contrato.

7. Caracterización del proceso:

Proveedores	Insumos	Productos	Clientes
Gerencia Jefes de Área	Reglamento de trabajo. Código Sustantivo del Trabajo. Objetivos Estratégicos de la dirección.	Formatos de evaluación de desempeño.	Personal de IMPORMEDICAL SAS
Documentos	Indicadores	Cargos involucrados	Recursos

Formatos de evaluación de desempeño.	de de	Número de contratos renovados en el período. Número de empleados despedidos en el período.	de	Todos	Humanos Físicos Tecnológicos
--------------------------------------	-------	---	----	-------	------------------------------------

8. Diagrama de flujo



Fuente: Esta investigación.

8.2 PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA IMPORMEDICAL S.A.S

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	METAS	INDICADORES	RECURSOS	TIEMPO
Dar a conocer una oferta de empleo para contar con una lista de candidatos potencialmente capacitados para desempeñar eficazmente un cargo.	Rediseñar el proceso de reclutamiento para IMPORMEDICAL SAS.	Planificación anual de las necesidades de Talento Humano en IMPORMEDICAL SAS.	Gerente; Jefes de Área	3 vacantes a proveer durante 2013	Nº de vacantes a proveer por período/año	\$ 2.000.000	Octubre-Diciembre de 2012
		Propuesta del perfil requerido de acuerdo al cargo.		22 perfiles de cargos elaborados durante 2013	Nº de perfiles de cargos elaborados por período/año		
		Divulgación de la vacante.		10 anuncios publicados en prensa escrita e internet durante 2013	Nº de anuncios publicados (TV, radio, internet, periódicos, etc.)		
Identificar y dar empleo a los individuos más aptos y capacitados para desempeñar un cargo.	Establecer el tipo de pruebas de selección a utilizar y el criterio de su aplicación de acuerdo a la naturaleza del cargo.	Vinculación temporal durante el proceso de selección de un profesional de la psicología que se encargue de la aplicación y evaluación de las pruebas pertinentes.	Gerente; Psicólogo	Un Psicólogo vinculado por horas durante el 2013.	Psicólogo vinculado durante el período.	\$ 3.000.000	Enero de 2013
				20 pruebas aplicadas durante 2013	Nº de pruebas aplicadas a los aspirantes clasificadas por tipo.		
Desarrollar competencias en los colaboradores.	Elaborar el Plan de Capacitación anual para IMPORMEDICAL SAS.	Identificar de las necesidades de capacitación de los colaboradores en IMPORMEDICAL SAS.	Gerente, Jefes de Área	22 encuestas de identificación de necesidades de capacitación durante 2013.	Nº de encuestas de identificación de necesidades de capacitación aplicadas durante el período.	\$ 3.000.000	Enero-Diciembre de 2013
		Programar los cursos/actividades de capacitación a realizar en el año		4 cursos/actividades de capacitación durante 2013	Nº de cursos/actividades de capacitación realizados durante el año		

		Evaluar el plan de capacitación		1 listado de falencias a corregir por semestre /dos por año durante 2013.	Listado de falencias a corregir para el próximo período		
Mejorar el bienestar laboral de los funcionarios de IMPORMEDICAL SAS	Elaborar un Modelo de Bienestar Laboral para IMPORMEDICAL SAS	Implementar un programa de salud ocupacional, orientado a promover y mantener el mayor grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores.	Gerente; Jefes de Área	22 funcionarios de IMPORMEDICAL SAS vinculados PSO.	Nº de funcionarios vinculados al PSO	\$ 10.000.000	Enero-Diciembre de 2013
				1 documento PSO aprobado.	Documento del PSO		
				3 reuniones de COPASO durante 2013	Nº de reuniones de COPASO realizadas / Nº de reuniones programadas)*100		
		1 informe por semestre / 2 por año		Informe sobre las principales causas de ausentismo y accidentalidad laboral.			
		0 accidentes laborales durante 2013		Nº de accidentes laborales durante el período			
		5% de ausentismo laboral durante 2013		Tasa de ausentismo laboral			
		0 bajas de personal por motivos de personal durante 2013		Nº de bajas por motivos personales			
		Diseñar un programa de Recreación y Cultura		3 jornadas lúdico recreativas durante 2013	Nº de jornadas recreativas/lúdicas programadas en el año		

				100% de los empleados partícipes de las jornadas lúdico-recreativas durante 2013	% de empleados que participan en las jornadas lúdico/recreativas		
		Diseñar un programa de desvinculación laboral asistida.		0 funcionarios desvinculados de la empresa durante 2013	Nº de ex funcionarios a los cuales se les hace seguimiento una vez abandona la empresa.		
Identificar y valorar la contribución de cada funcionario a los resultados empresariales de IMPORMEDICAL SAS	Elaborar un modelo de evaluación de desempeño bajo el enfoque de competencias para IMPORMEDICAL SAS	Identificación y estandarización de competencias a evaluar por cada puesto de trabajo.	Gerente; Jefes de Área	22 cargos estandarizados por competencias durante 2013	Nº de puestos estandarizados por competencias.	\$ 1.000.000	Enero-Diciembre de 2013
		Definir un equipo de evaluadores		1 equipo conformado durante 2013	Equipo de evaluadores conformado		
		Establecer jornadas de evaluación individuales y por áreas		2 jornadas de evaluación durante el 2013	Nº de jornadas de evaluación programadas por período / año		
		Analizar resultados y establecer acciones de mejora que deben ser incluidas en el Plan de Capacitación		5 acciones de mejora durante el 2013	Nº de acciones de mejora programadas por período / año		
		Desarrollar jornadas de retroalimentación y compromisos individuales y departamentales		2 de jornadas de capacitación durante el 2013	Nº de jornadas de retroalimentación programadas en el período		
				0 actas de compromiso durante el 2013	Nº de actas de compromiso firmadas en el período		
				TOTAL		\$ 19.000.000	

CONCLUSIONES

En la ciudad de Pasto, las MIPYMES son el renglón empresarial que generan el mayor número de ingresos y empleos, por ello su fortalecimiento y desarrollo son fundamentales para el crecimiento económico de la región, mediante el desarrollo de propuestas como la presente que pretenden reducir el nivel de empirismo dentro de dichas organizaciones en sus procesos gerenciales y administrativos, específicamente en la Gestión del Talento Humano vista aun por muchos directivos en un nivel por debajo de la Gestión Financiera pero que en la actualidad han adquirido una dimensión estratégica.

Las empresas de hoy en día que se han ido involucrando en la Gestión del Talento Humano son estratégicas e intencionadas para buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover, y movilizar a los empleados en la organización. Las investigaciones realizadas para determinar el valor de sistemas como estos dentro de las empresas, descubren beneficios en áreas económicas críticas: utilidades, satisfacción al cliente, calidad, productividad, costos, duración del ciclo de los procesos, y capitalización de mercado.

Al realizar un análisis a las respuestas dadas por los colaboradores y la gerencia de IMPORMEDICAL SAS a los cuestionarios propuestos se puede observar que aunque son conscientes que a la empresa en materia de Gestión del Talento Humano aún le falta mucho por mejorar, esto no ha ido en menoscabo de la generación de un óptimo clima organizacional y de brindar unas adecuadas condiciones de trabajo.

Mantener documentación de todo lo que se ejecuta en la organización y tener definidos con claridad los procesos, permitirán establecer lineamientos internos bajo los cuales IMPORMEDICAL SAS podrá controlar la prestación del servicio, además de tener evidencia de la manera en se da cumplimiento a los requerimientos del cliente, tanto interno como externo.

Por último, el hecho de poder desarrollar la presente investigación en IMPORMEDICAL SAS, representa importantes aportes no solo a la gerencia de la empresa, sino también grandes y valiosos aportes al desarrollo profesional de una Administradora de Empresas, al poner en práctica varias herramientas de la academia a la realidad de la empresa regional.

RECOMENDACIONES

La visión del manejo del Capital Humano de la presente propuesta busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención. Como el reclutamiento y la selección es tan costosa para una MIPYME, es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas.

Aunque en muchas ocasiones MIPYMES como IMPORMEDICAL SAS no cuenten con un área de Talento Humano como tal, esto no debe ser pretexto para que solamente se cumpla con lo referente a remuneración de personal, sino también que se enfoquen en desarrollar todos los procesos que implica la Gestión del Talento Humano en procura del desarrollo y bienestar de los colaboradores y por ende de toda la organización en su conjunto.

Todo proyecto de mejora en una empresa implica recursos para su ejecución y mantenimiento. Por eso es recomendable que se tome un tiempo para definir y aprovisionar estos recursos. Esta planeación y provisión de recursos no va únicamente hasta el logro de las mejoras esperadas; debe ampliarse también para el sostenimiento del sistema.

Los procesos de Gestión del Talento Humano identificados en IMPORMEDICAL SAS deben ejecutarse según los procedimientos establecidos, ya que sólo de esta forma pueden establecerse bases sólidas para alcanzar la mejora continua.

Es necesario involucrar al equipo de trabajo en las diferentes actividades durante la implementación. Ésta no debe ser una tarea de una o dos personas, porque a largo plazo la gente no sentirá que hace parte del sistema y que sus responsabilidades llegan simplemente a la realización de unas tareas establecidas. La responsabilidad por el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente es de todos los miembros de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

BAPTISTA LUCIO, Pilar; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. MÉXICO D.F: Editorial Mc Graw Hill, 2006. 850 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México D.F: Editorial MC Graw Hill, 2002. 474 p.

PORTER, Michael. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A, 1997. 550 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica -Planeación y gestión estratégica: teoría, metodología. Octava Edición. Bogotá: 3R Editores, 2003. 303 p.

WERTHER, Jr.; WILLIAM B y DAVIS, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. México D.F: Editorial MC Graw Hill, 5ª. Edición, 2007. p. 57-75.

NETGRAFÍA

<http://www.ccpasto.org.co/descargas/category/9-anuarios-estadisticos.html>

<http://www.coomeva.com.co/archivos/fundacion/sas.PDF>

http://www.cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/3_28.pdf

<http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>

<http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>

<http://google.over-blog.es/article-28524229.html>

http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html

<http://www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>

<http://legislacion.vlex.com.co/vid/codigo-sustantivo-trabajo-42845853>

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

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/123456789/2106/1/6583M389.pdf>

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/2003/decreto_2090_2003.html

<http://www.ucm.es/info/nomadas/25/juandiegolopera.pdf>

http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing_prod/Control%20de%20Proceso-%20Metodo.pdf

<http://web.usbmed.edu.co/>

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL GERENTE DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA IMPORMEDICAL S.A.S PARA IDENTIFICAR LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Fecha: _____

Lugar: _____

Entrevistado: _____

CUESTIONARIO

1. ¿Qué razones lo llevan a solicitar un nuevo empleado?
2. Explique las técnicas de reclutamiento de personal que lleva a cabo la empresa.
3. Explique el proceso de selección de personal que se lleva a cabo en la empresa
4. Explique el proceso de contratación que se lleva a cabo en la empresa
5. ¿Qué técnicas utiliza para la inducción del personal que se vincula por primera vez a la empresa?
6. ¿Existen instrumentos tales como formatos de análisis y descripción de Cargos, manuales de funciones y de procedimientos?
7. ¿Cómo motiva usted al personal que trabaja en la empresa?
8. ¿Qué técnicas utiliza para desarrollar y potenciar habilidades en el personal?
9. ¿Qué mecanismos de comunicación se tienen estipulados entre la dirección y los colaboradores?
10. ¿Se asigna parte del presupuesto para la ejecución de procesos de capacitación y aprendizaje para el personal?
11. ¿Se manejan tabuladores de remuneración al personal de acuerdo a su categoría?
12. ¿Con que tipo de beneficios asistenciales, recreativos y supletorios cuentan los empleados de la empresa?
13. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para disminuir los riesgos de accidentes en el trabajo, cuidar de la salud de sus empleados y prever la ocurrencia de desastres?
14. ¿Cómo son los índices de rotación y ausentismo en la empresa?
15. ¿Evalúa al personal de forma permanente como parte del aprendizaje de los empleados?
16. ¿Se tiene implantado algún proceso de reconocimiento a la excelencia en el desempeño para el personal?
17. ¿Existe posibilidad de ascenso y promoción en la empresa? ¿Cómo se toman este tipo de decisiones?
18. ¿Cómo se desarrolla la política disciplinaria la empresa?
19. ¿Qué aspectos considera la empresa debe mejorar en materia de la Gestión del Talento Humano en los próximos años?

Desea agregar algo que considere importante y que no le hayamos dado el espacio necesario para mencionarlo: _____

Agradecemos su valioso tiempo para contestar y compartir sus experiencias.

ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS PARA IDENTIFICAR LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE SE LLEVAN A CABO EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA IMPORMEDICAL S.A.S

Fecha de diligenciamiento: ____/____/____ Encuesta N°: _____

Género: Masculino ____ Femenino ____

I Parte. Ubicación Laboral

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que mejor satisfaga su condición.

1. Cargo: _____

2. Antigüedad Laboral:

___ Menos de un Año

___ 1-2 Años

___ 3-4 Años

___ 5-6 Años

___ Más de 6 Años

II Parte. Formación académica

3. Grado Académico Obtenido

___ Bachiller

___ Tecnólogo

___ Profesional

___ Posgrado

___ Maestría

___ Doctorado

II Parte. Necesidades de Conocimiento relacionados con el que hacer específico de los procesos.

I. Reclutamiento

4. De los siguientes medios seleccione a través de cual se enteró usted de la convocatoria para el cargo que actualmente desempeña:

___ Periódico

___ Radio

___ Televisión

- Internet
- Convocatoria Interna
- Recomendación Personal
- Otro ¿Cuál? _____

5. ¿Se le proporciono la suficiente información relacionada a los requerimientos del cargo?

SI _____ NO _____

II. Selección

6. ¿Se le aplicaron pruebas de selección para el nuevo cargo?

SI _____ NO _____

Si la respuesta es afirmativa conteste la siguiente pregunta. De lo contrario pase a la pregunta 8.

7. ¿De las siguientes pruebas cuales se le aplicaron al momento de ser seleccionado para el cargo?

- Entrevistas
- Exámenes psicológicos
- Pruebas de conocimiento
- Pruebas de desempeño
- Pruebas Técnicas
- Pruebas de Actitud
- Pruebas del conocimiento del puesto
- Otra ¿Cuál? _____

III. Inducción

8. ¿Se hicieron procesos de inducción? SI _____ NO _____

Si la respuesta es afirmativa conteste las siguientes preguntas. De lo contrario pase a la pregunta 11.

9. ¿Los procesos de inducción le permitieron que conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones?

Seleccione de la escala entre 1 y 5 (dónde 1= deficiente y 5= excelente)

1 2 3 4 5

10. ¿Dentro de los procesos realizados que aspectos fueron los de mayor relevancia?

- Misión y Visión
- Valores corporativos
- Estructura organizacional
- Funciones
- Colaboradores
- Otro ¿Cuál? _____

IV. Bienestar del Talento Humano

11. ¿Conoce usted las políticas de bienestar social laboral en la organización?

- Si
- No

Si la respuesta es No pase a la pregunta 16, de lo contrario continúe.

12. ¿De los siguientes programas de bienestar social cuales conoce dentro de la organización?

- Torneos deportivos
- Campañas de salud
- Capacitaciones
- Jornadas recreativas
- Otro ¿Cuál? _____

13. ¿Ha participado activamente de estos programas? SI _____ NO _____

14. ¿Con que frecuencia ha realizado estas actividades de bienestar social laboral?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

15. ¿Se siente motivado con lo que ofrece la empresa para su bienestar?

- Siempre
- Usualmente
- En ocasiones

Nunca

V. Capacitación

16. ¿La entidad realiza actividades institucionales de Capacitación?

SI NO

Si la respuesta es SI conteste las siguientes preguntas. De lo contrario pase a la pregunta 24.

17. ¿Cuáles de las siguientes actividades de capacitación ha realizado la empresa?

Formación

Actualización

Especialización

Perfeccionamiento

Complementación

18. ¿Cree usted que exista la necesidad de capacitación en su cargo? SI NO

19. ¿Ha realizado usted cursos de capacitación? SI NO

Si su respuesta es afirmativa continúe con las siguientes preguntas. De lo contrario pase a la pregunta 23.

20. ¿Hace cuánto realizó el último curso de capacitación?

Hace un mes

Hace seis meses

Hace un año

Hace dos Años

Hace más de dos años

21. ¿Qué entidad u organismo impartió la capacitación?

La propia empresa

Centros tecnológicos contratados

Universidades

SENA

Otro ¿Cuál? _____

22. ¿La capacitación recibida ha contribuido al desarrollo de conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en su puesto de trabajo? SI ___ NO ___

VI. Evaluación del desempeño

23. ¿Se cumplen dentro de la organización adecuados procesos de evaluación?

- No sabe
- No se cumple.
- Se cumple
- Se cumple aceptablemente.
- Se cumple en alto grado.
- Se cumple plenamente.

24. ¿Cómo se evalúa las actividades que desempeña en su cargo?

- Con evaluación, seguimiento y encuestas de satisfacción
- Con las evidencias de la actividad
- Con incentivos de desempeño
- Otro ¿Cuál? _____

25. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo para usted? SI _____ NO _____

Agradecemos su valioso tiempo para contestar y compartir sus experiencias