

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA
I.P.S. ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**HAROLD IVAN BEDOYA ORTEGA
NANCY PAOLA ORTIZ ZARAMA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA
I.P.S. ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**HAROLD IVAN BEDOYA ORTEGA
NANCY PAOLA ORTIZ ZARAMA**

Proyecto presentado al Comité de Investigaciones para optar al título de
especialista en Alta Gerencia

Asesor.

**CARLOS OMAR OJEDA
Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2010**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“ Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son
responsabilidad exclusiva de los autores ”

Artículo 1 de Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1996 emanada del Honorable
Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACION

ASESOR

JURADO

JURADO

San Juan de Pasto, 5 de noviembre de 2010.

RESUMEN

El presente estudio permiten identificar fortalezas o debilidades que tiene la gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS y con base en la información obtenida, generar posibles alternativas de solución para mejorar dichos procesos en la empresa.

Lo anterior, implica evaluar el sistema de gestión del talento humano desde la óptica de los colaboradores, administrativos y socios. Identificar y analizar la situación actual de la gestión del talento humano para posteriormente diseñar una propuesta de mejoramiento teniendo en cuenta el análisis de los factores claves de éxito que inciden negativamente, y por ende afectan al óptimo desempeño de la gestión del talento humano. Dicho proceso, aplicado a la IPS ODENTIS, permitió establecer los gap's entre lo que hace la empresa y lo que debería implementar según los modelos gerenciales de talento humano.

El trabajo investigativo está estructurado en cuatro capítulos: El primero formula el estudio, teniendo en cuenta el planteamiento del problema, los objetivos, justificación, el marco de referencia que sirvió de base y la metodología utilizada para su cumplimiento.

El segundo capítulo contiene un análisis de la situación actual de los procesos de gestión del talento humano de la organización, pretende enmarcar la investigación y así, poder diseñar estrategias de mejoramiento

El capítulo tercero presenta la identificación de los factores críticos de los cuales depende la gestión del talento humano, así como, inventariar las fuerzas que puedan afectar dichos factores y establecer el impacto y la capacidad de reacción que tienen la empresa ante la factibilidad de ausencia de los hechos.

De acuerdo a la matriz de análisis de vulnerabilidad de I.P.S. ODENTIS, los factores ubicados en el cuadrante I (Indefensos), donde hay baja capacidad de reacción y alta capacidad de ocurrencia, son: No existe plan carrera o política de ascensos, No existe un programa de capacitación y formación integral y a largo plazo, Falta un programa estructurado de incentivos, motivación y bienestar de personal, Se estimula el trabajo en equipo pero no de manera óptima, No existe un proceso integral de evaluación de desempeño, No es prioritario en la toma de decisiones por parte de los directivos el mejoramiento del talento humano, y se desconocen prácticas de administración de personal.

El capítulo cuarto desarrolla las estrategias de mejoramiento de la gestión del talento humano. La propuesta de mejoramiento se basa en cinco (5) estrategias: la primera, fortalecer el proceso de administración de personal, segunda busca el fortalecimiento de la motivación del personal de I.P.S. ODENTIS, tercera cualifica el equipo directivo y de colaboradores de la empresa, la cuarta fortalece las capacidades de trabajo en equipo entre los colaboradores y los socios y administrativos y la quinta pretende el fortalecimiento del proceso de evaluación de desempeño en la organización.

ABSTRACT

With this study you get the results that allow you to identify strengths or weaknesses that has the human talent management in I.P.S. ODENTIS and based on the obtained information, produce possible solution alternatives to improve those processes in the company.

That involves evaluating the human talent management from the viewpoint of collaborators and partners; and about administrative personnel and partners, identifying and analyzing the present situation then designing a proposal for improving taking into account the analysis of critical factors that badly affect badly the optimal performance of the ODENTIS collaborators. This process, applied to this company allowed to establish the gaps between what makes the company and what should be implemented according to managerial models of human talent.

The investigative work is structured into four chapters: the first is made by the study, taking into account the approach, objectives, justification, the frame of reference which served as the basis and the methodology used for its compliance.

The second chapter contains an analysis of the current situation of human enterprise talent management processes, and seeks to frame research and thus be able to design strategies for improvement

The third chapter presents the identification of the critical factors of the human talent management process. This selection is made through an analysis of vulnerability que.permite identify critical factors, of which depends on the management of the human talent as well as an inventory that can affect these factors and establish the resilience and the impact forces with the company before the feasibility of absence of facts.

The third chapter presents the identification of the critical factors of the human talent management process. This selection is made through an analysis of vulnerability that. allows to identify critical factors of which depends on the management of the human talent, as well as the inventory of forces that can affect these factors and establish the resilience and the impact that the company has before the feasibility of absence of facts.

According to the vulnerability analysis matrix of the I.P.S. ODENTIS, factors in the quadrant where there are low reactivity and high capacity of occurrence, are: no plan, career or policy promotion; there isn't a long-term comprehensive training program; there isn't a structured program of incentives and motivation and staff welfare of employees, it stimulates teamwork but not optimally work, there isn't a comprehensive process of evaluating performance; it isn't a priority in the decision-making on the part of managers the improvement of the human

talent. Managers and administrative personnel management practices are unknown.

The fourth chapter develops strategies for improving management of human resources.

Improvement proposal is based on five (5) strategies: first, aims to strengthen the process of personnel management, the second looks for strengthening the I.P.S. ODENTIS staff motivation, third plans qualify management team and collaborators of the company, fourth seeks to strengthen teamwork between employees, partners, and administrative capacities and fifth aims at strengthening the process of evaluation of performance in the Organization

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. FORMULACIÓN DEL ESTUDIO	12
1.1. TITULO DE LA INVESTIGACION	12
1.2. TEMA DE INVESTIGACION	12
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACION	12
1.3.1. Planteamiento del Problema	12
1.3.2. Formulación del Problema	15
1.3.3. Sistematización del Problema	15
1.4. OBJETIVOS	15
1.4.1. Objetivo General	15
1.4.2. Objetivos Específicos	15
1.5. JUSTIFICACION	15
1.6. MARCO DE REFERENCIA	17
1.6.1. Marco Teórico	17
1.6.2. Marco Conceptual	21
1.6.3. Marco Espacial	24
1.6.4. Marco Temporal	25
1.6.5. Marco Jurídico	25
1.7. METODOLOGIA	27
1.7.1. Tipo de Investigación	27
1.7.2. Método	28
1.7.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información	28
1.7.4. Análisis e Interpretación de la Información	29
2. ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA I.P.S. ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO	30
2.1. ANALISIS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LOS COLABORADORES DE LA IPS ODENTIS	30
2.2. ANALISIS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LOS SOCIOS Y ADMINISTRATIVOS DE LA IPS ODENTIS	55
2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA IPS ODENTIS	61
3. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DEL PROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA IPS ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.	62

3.1.	FACTORES CRITICOS	62
3.2.	ANALISIS DE VULNERABILIDAD	63
4.	PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA LA I.P.S. ODENTIS	67
5.	CONCLUSIONES	135
6.	RECOMENDACIONES	138
	BIBLIOGRAFIA	143
	NETGRAFIA	144
	ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Aspectos conocidos por los empleados de la I.P.S ODENTIS	30
Tabla 2. Convocatorias, promoción e información en cuanto a vacantes disponibles en la I.P.S. ODENTIS	31
Tabla 3. Requisitos que exige ODENTIS al momento de ingresar como empleado.	33
Tabla 4. Tipo de contrato laboral	35
Tabla 5. Políticas de ascenso de personal	35
Tabla 6. Actividades de formación	37
Tabla 7. Métodos de motivación que aplica la empresa	39
Tabla 8. Proceso de toma de decisiones	41
Tabla 9. Delegación de funciones y responsabilidades	42
Tabla 10. Liderazgo de los directivos	43
Tabla 11. Desempeño de los empleados	44
Tabla 12. Estimulación de trabajo en equipo	44
Tabla 13. Promoción del desarrollo de competencias, habilidades y capacidades del empleado	46
Tabla 14. Salarios	47
Tabla 15. Reconocimiento de incentivos económicos	48
Tabla 16. Respuesta por parte de superiores	49
Tabla 17. Condiciones para realizar el trabajo	51
Tabla 18. Mecanismos de evaluación de desempeño	53
Tabla 19. Frecuencia de evaluación	54
Tabla 20. Planes y proyectos para el mejoramiento de talento humano	55
Tabla 21. Matriz de análisis de vulnerabilidad ODENTIS	64
Tabla 21. Tipo de contratación Odentis IPS	82
Tabla 22. Desempeño Mensual	100
Tabla 23. Formación del Personal ODENTIS I.P.S	103
Tabla 24. Indicadores Evaluación del Desempeño	120

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Aspectos conocidos por los empleados de la I.P.S ODENTIS	31
Gráfica 2. Convocatorias, promoción e información en cuanto a vacantes disponibles en la I.P.S. ODENTIS	32
Gráfica 3. Requisitos que exige ODENTIS al momento de ingresar como empleado.	34
Gráfica 4. Tipo de contrato laboral	35
Gráfica 5. Políticas de ascenso de personal	36
Gráfica 6. Actividades de formación	38
Gráfica 7. Métodos de motivación que aplica la empresa	40
Gráfica 8. Proceso de toma de decisiones	41
Gráfica 9. Delegación de funciones y responsabilidades	42
Gráfica 10. Liderazgo de los directivos	43
Gráfica 11. Desempeño de los empleados	44
Gráfica 12. Estimulación de trabajo en equipo	45
Gráfica 13. Promoción del desarrollo de competencias, habilidades y capacidades del empleado	46
Gráfica 14. Salarios	47
Gráfica 15. Reconocimiento de incentivos económicos	48
Gráfica 16. Respuesta por parte de superiores	49
Gráfica 17. Condiciones para realizar el trabajo	52
Gráfica 18. Mecanismos de evaluación de desempeño	53
Gráfica 19. Frecuencia de evaluación	54
Gráfica 20. Planes y proyectos para el mejoramiento de talento humano	55
Gráfica 21. Análisis de vulnerabilidad Odentis	65

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO A. ENCUESTA DE GESTION DE TALENTO HUMANO EN I.P.S. ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO DIRIGIDA A SOCIOS Y ADMINISTRATIVOS
- ANEXO B. ENCUESTA DE GESTION DE TALENTO HUMANO EN I.P.S. ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO DIRIGIDA PROFESIONALES DE LA SALUD Y COLABORADORES
- ANEXO C. TEST WARTEGG PRUEBA GRÁFICA PROYECTIVA
- ANEXO D. INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Dada la globalización, el cambio constante de tecnología y demás factores que en la actualidad las empresas afrontan, es necesario desarrollar ventajas competitivas respecto a las demás, para lograr mantenerse en los mercados; por lo tanto es crucial tomar como dicha ventaja competitiva al Talento Humano.

La productividad, rendimiento y logro de objetivos empresariales está relacionado directamente con la satisfacción que sientan los colaboradores en el lugar de trabajo. Por esta razón, la gestión del talento humano es un tema de gran importancia hoy en día para todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente organizacional, ya que, la gestión es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, afectando positiva o negativamente los resultados de la empresa.

Por lo tanto, con el presente estudio se obtienen resultados que permiten identificar fortalezas o debilidades que tiene la gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS y con base en la información obtenida, generar posibles alternativas de solución para mejorar dichos procesos en la empresa.

Un Alto Gerente es una persona que tiene las habilidades y competencias esenciales para desarrollar procesos eficientes de gestión del talento humano. Además, tiene la capacidad de entender a la organización desde su visión sistémica, con el fin de mejorar aquellos aspectos que le permitan contribuir al incremento de la productividad y competitividad en su empresa.

La productividad, rendimiento y logro de objetivos empresariales está relacionado directamente con la satisfacción que sientan los colaboradores en el lugar de trabajo. Por esta razón, la gestión del talento humano es un tema de gran importancia hoy en día para todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente organizacional, ya que, la gestión es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, afectando positiva o negativamente los resultados de la empresa.

Por lo tanto, con el presente estudio se obtienen resultados que permiten identificar fortalezas o debilidades que tiene la gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS y con base en la información obtenida, generar posibles alternativas de solución para mejorar dichos procesos en la empresa.

Conscientes de lo anterior, la IPS ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto, un empresa familiar dedicada a la salud oral integral y especializada en servicios odontológicos de alta calidad, constituida hace aproximadamente cinco años, con

valores diferenciales por ser la única que ofrece urgencias las 24 horas del día los 365 días del año, busca proponer estrategias que les permita generar una eficiente gestión del talento humano desde los socios y administrativos hacia su equipo de colaboradores.

Lo anterior, implica evaluar el sistema de gestión del talento humano no solo desde la óptica de los colaboradores sino a nivel de administrativos y socios. Además, es necesario que la organización identifique los factores críticos de éxito, en donde analice: qué deben hacer y cómo deben gestionar los factores del talento humano los responsables de este aspecto. Dicho proceso, aplicado a la IPS ODENTIS, permitió establecer los gap's entre lo que hace la empresa y lo que debería implementar según los modelos gerenciales de talento humano, referenciados en el marco teórico.

Bajo este orden de ideas, el principal objetivo de la presente investigación es, por lo tanto, identificar y analizar la situación actual de la gestión del talento humano para posteriormente diseñar una propuesta de mejoramiento teniendo en cuenta el análisis de los factores claves de éxito que inciden negativamente, y por ende afectan al óptimo desempeño de la gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS.

El trabajo investigativo está estructurado mediante cuatro capítulos así: En el primero de ellos se formula el estudio, teniendo en cuenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación para su realización, el marco de referencia que sirvió de base y la metodología utilizada para su cumplimiento.

El segundo capítulo contiene un análisis de la situación actual de los procesos de gestión del talento humano de la organización, con esto se pretende enmarcar la investigación y así, poder diseñar estrategias de mejoramiento

El capítulo tercero presenta la identificación de los factores críticos del proceso de gestión del talento humano, esta selección se realiza mediante un análisis de vulnerabilidad, además, dichos factores serán los pilares para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento.

Tomando como base lo anterior, el capítulo cuarto desarrolla las estrategias de mejoramiento de la gestión del talento humano, las cuales se acompañan de un

componente teórico - técnico que facilita a los integrantes de I.P.S. ODENTIS su comprensión y posterior aplicación.

Es importante anotar, que no existe en la empresa un perfil profesional que asesore o apoye a los socios y directivos en lo referente a los procesos de gestión del talento humano, como lo es un psicólogo o profesional en las áreas afines, por lo tanto, la elaboración y posterior aplicación de las estrategias, no solo son desde el punto de vista funcional sino estratégico, ya que, los estructuradores son egresados de la especialización de Alta Gerencia de la Universidad de Nariño.

El último capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones más importantes resultantes de la realización de la presente investigación.

1. FORMULACION DEL ESTUDIO

1.1. TITULO

Plan de mejoramiento de la gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto

1.2. TEMA

Gestión del Talento Humano

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Planteamiento Del Problema. En la actualidad, las micro, pequeñas y medianas empresas, a nivel interno, presentan graves limitantes que obstaculizan su desarrollo, entre las que se destacan: la concentración del poder, jerarquización, falta de delegación de funciones, escasa dotación de tecnología, lo cual se refleja, entre otros aspectos, en problemas para acceder a los mercados, bajo niveles de productividad, falta de planeación a corto, mediano y largo plazo y un alto número de colaboradores por unidad de producto.

Frente a las anteriores limitantes, las entidades públicas y privadas, han formulado una serie de estrategias entre las que se destacan: la transferencia de tecnología, acceso a créditos blandos, fortalecimiento de las cadenas productivas, fomento a las exportaciones y actualmente la inclusión en las cinco locomotoras del desarrollo del país; sin embargo uno de los principales aspectos a tener en cuenta, es el fortalecimiento de sus capacidades internas, especialmente sus niveles de productividad, y es allí donde el talento humano se convierte en el eje central de desarrollo.

En este sentido, la Gestión del Talento Humano enfoca mayor parte de los esfuerzos hacia los trabajadores, entendidos como seres humanos, más no como simples recursos de producción. En la actualidad, el talento humano se ha convertido en el activo intangible más importante dentro de la empresa; que al representar su columna vertebral, garantiza que las actividades planeadas se lleven a cabo de manera eficiente y genere beneficios tanto para la organización, como para los clientes.

La Institución Promotora de Salud ODENTIS es una organización creada hace diez años como consultorio odontológico, que en la actualidad se ha convertido en un entidad promotora y gestora de servicios de la salud, tanto en el concepto odontológico como en el médico. Representativa por ser la única en la Ciudad de San Juan de Pasto que maneja un servicio integrado (medico, odontológico, de farmacia y laboratorio) y de urgencias las 24 horas del día, los 365 días del año, atendiendo a otras instituciones de salud como: SALUCOOP, COOMEVA, NUEVA E.P.S., POLICIA NACIONAL, FONDO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO, ASMET SALUD, entre otras.

Este rápido crecimiento, no sólo en su infraestructura, sino también en su capacidad de atención, ha obligado a incorporar dentro de su organización un mayor número de colaboradores altamente calificados, lo que ha generado inconvenientes en su gestión, pues no es lo mismo dirigir un consultorio odontológico, que una clínica con cerca de 20 profesionales de la salud.

Bajo este orden de ideas, la carencia de un área de talento humano en la organización y el bajo desempeño de los procesos que este involucra, crea la necesidad de realizar un plan de mejoramiento en la gestión de talento humano.

Cabe anotar, que los objetivos fundamentales de la gestión del talento tienen que ver con ayudar a la organización a alcanzar sus propósitos, realizar su misión, hacerla competitiva, suministrándole empleados bien entrenados y motivados, permitiendo el aumento de su autorrealización y la satisfacción en su trabajo.

Por lo anterior se debe tener en cuenta que si los procesos que involucra la Gestión del Talento Humano en la I.P.S. ODENTIS, no se encuentran inmersos dentro de la organización, traerán consigo consecuencias desfavorables, no solo sobre el talento humano, sino también sobre el desarrollo empresarial, lo que genera un impacto negativo sobre la cultura y el clima organizacional, pérdida de la curva de experiencia, ausentismo, desmotivación del personal, desaprovechamiento de los talentos, habilidades, competencias y capacidades de

los profesionales, alta rotación de personal, bajo nivel de productividad laboral y desconfianza del gerente en su equipo de trabajo, lo que impide delegar funciones y responsabilidades.

Entre las causas que originan este problema se destacan: la ausencia de planeación en el crecimiento de la organización, los criterios de fami empresa que ésta maneja, las decisiones en cuanto al talento humano se toman con base en la experiencia y no en un plan estructurado, no se diseñan programas de mejoramiento y aprovechamiento de las potencialidades de los trabajadores, existen problemas de comunicación entre los propietarios de la empresa y no se ha considerado la creación del área de talento humano como parte fundamental de su estructura organizacional.

Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación es formular un plan de mejoramiento de la gestión del talento humano para la I.P.S ODENTIS, que permita fortalecer el proceso de administración de personal, generar valor agregado a la empresa y mejorar sus niveles de productividad y competitividad en el mediano y largo plazo.

1.3.2. Formulación Del Problema. ¿Cuál es el la propuesta de mejoramiento de la gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto?

1.3.3. Sistematización Del Problema.

- ¿Qué criterios se aplican de la gestión de talento humano en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Cuáles son los factores críticos dentro de la gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Cómo diseñar el plan de mejoramiento de la gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Qué objetivos, estrategias y acciones se deben estructurar para mejorar la gestión de talento humano en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General. Formular un plan de mejoramiento de la gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis situacional de la gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Identificar los factores críticos de la gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Diseñar el plan de mejoramiento de la gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto.

1.5. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la concepción de ver a las personas como recursos y como un factor más de producción dentro de las empresas, ha tenido un gran cambio, ya que los colaboradores dentro de la organización representan un papel fundamental, al ser el pilar principal que sostiene la empresa y el motor que le da vida a la misma; tanto así, que los resultados producidos por ésta, dependen en gran medida de la calidad de su talento humano, que es el resultado de su correcto direccionamiento o gestionamiento. En este sentido, las personas que integran la organización son la principal fuente de la ventaja competitiva sostenible.

Por otra parte, la creciente competencia, en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos en los servicios de salud, han puesto en un estado de revolución no sólo a las organizaciones, sino también a las personas implicadas en ellas. Y en este sentido, el gerente se ve inmerso en un dilema, consistente en mejorar la satisfacción de cliente, optimizando el uso de los recursos existentes.

A pesar de lo anterior, en la I.P.S. ODENTIS no se ha dado la suficiente importancia y reconocimiento a los colaboradores, mediante la implementación de prácticas y métodos que permitan su correcto direccionamiento, ya que la mayor preocupación de los propietarios y administradores es mejorar la parte funcional y operativa de la organización.

En este sentido, con la presente investigación se busca contribuir al mejoramiento de la gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto que permita a los propietarios/administradores desarrollar sus habilidades y competencias para reclutar, seleccionar, inducir, motivar y evaluar el talento humano. Por lo tanto, el dotar de herramientas a la gerencia, facilitará

aprovechar las habilidades, capacidades y competencias del talento humano de la organización.

Adicionalmente, se busca incrementar los niveles de productividad, eficiencia y competitividad en la organización, con base en procesos y procedimientos enfocados al personal; profundizando no solo en técnicas de reclutamiento, selección, inducción, motivación y evaluación del desempeño, sino también en las habilidades y capacidades del gerente para visualizar en forma integradora el comportamiento funcional, con el desempeño del talento humano

“Las empresas deben continuar trabajando en la consecución de una visión renovada del trabajo con personas talentosas; además de considerar el capital humano como un factor estratégico y transversal, es importante tenerlo presente y entender que ha de apostarse más por el desarrollo de las personas, ya que son estas el factor fundamental del cambio organizacional”.¹

En este sentido, no solo se coadyuvara a un buen direccionamiento y desempeño, sino al incremento de los niveles de motivación, productividad y sentido de pertenencia del personal, que se verá reflejado en el ambiente laboral y en el buen servicio al cliente, adoptando altos niveles de calidad que permitan alcanzar en la I.P.S. ODENTIS un buen posicionamiento y participación en el mercado.

Para finalizar, con la presente investigación se beneficiaran: los trabajadores, al sentirse reconocidos como personas y profesionales, así mismo al recibir atención por parte de sus directivos a través de acciones acordes a sus necesidades; promoviendo ambientes de escucha, comunicación, mejora de las relaciones interpersonales y sentido de pertenencia. Los socios, ya que al conseguir un personal motivado, activo y entregado, no solo a sus funciones laborales, sino a su empresa; logrará que dichas actitudes repercutan sobre el incremento de la productividad, eficiencia, competitividad y rentabilidad de la organización. Y por último los clientes de la I.P.S. ODENTIS ya que son quienes reciben resultados positivos de dichos esfuerzos y actividades al contar con mejoras en la calidad de la atención y el servicio.

Se puede afirmar con propiedad que el presente trabajo investigativo se constituye en una experiencia enriquecedora y la mejor oportunidad para complementar la formación académica recibida durante la Especialización en Alta Gerencia con la experiencia práctica del desempeño laboral.

¹ GOLEMAN, Daniel. Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo de las organizaciones. Bogotá: Norma, 2000. p. 80.

1.6. MARCO DE REFERENCIA

1.6.1. **Marco Teórico** Hoy en día el Talento Humano ha cobrado un elevado nivel de importancia y reconocimiento dentro de toda organización. Aquellos conceptos clásicos, donde el ser humano era considerado como un insumo más de las empresas, ya han sido abolidos, ya que, las personas han pasado de ser uno más de los factores productivos o insumos, a ser eje fundamental para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, tomando el papel de colaborador.

Cuando se habla de la gestión del talento humano, se involucra una serie de aspectos fundamentales, que serán desarrollados y aplicados a lo largo de la presente investigación. La gestión eficaz del talento humano se presenta como uno de los grandes retos que deben saber afrontar las empresas modernas, debido a que la gente es el recurso más importante, valioso, complejo y menos predecible y su efectiva administración es fundamental para el éxito de cualquier empresa.

Debido a que las personas son el recurso más importante, valioso, complejo y menos predecible, su efectiva administración es fundamental para el éxito de cualquier empresa. Sin embargo, existen empresas en la región que a pesar de haber ingresado al nuevo milenio, aún no han adoptado una nueva forma de administrar de la mejor manera el Talento Humano.²

En este sentido, las personas no son los recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

a) ***Las personas se diferencian entre sí***, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas ni

² OBANDO MARTINEZ, Diego Fernando. Propuesta de mejoramiento de la administración del talento humano de la empresa distribuidora Puyo S.A. Pasto. 2005. P 11. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano.

homogeneizadas. Esto es, considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la organización.

b) **Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización**, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

c) **Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios**, las personas hacen inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.).

Una inversión no solo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tendera a aumentar. En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción persona-organización, así como el carácter de actividad y autonomía, y no más de pasividad e inercia de las personas. Personas como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de la organización.³

Teniendo en cuenta lo anterior, es de suma importancia reconocer que la palabra gestión es considerada como la tarea de efectuar acciones para el logro de objetivos organizacionales, implicando el conjunto de trámites necesarios que se llevan a cabo con el fin de resolver un asunto o concretar un proyecto.

- **Gestión del Talento Humano**

“La gestión es esencialmente algo muy similar a la ejecución, a la capacidad de hacer, de sincronizar aspiraciones y objetivos bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia.”⁴

³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. 5ª edición. México: Ed. McGraw Hill. 1995. Pág. 2.

⁴ LOZANO, Carlos. Desarrollo profesional e investigación de mercados. Disponible en: <http://www.entorno-empresarial.com/imprimir.php?id=5>

Es aquí donde el trabajo del líder representa mayor responsabilidad y compromiso, ya que debe conocer y tener claridad sobre el negocio y las personas involucradas, así como establecer objetivos y metas claras, dándoles prioridad a cada una de ellas. Adicional a ello, el hecho de gestionar una organización, implica el seguimiento del desempeño no solo general, sino también en lo referente a cada uno de los actores que participan en el desarrollo de la empresa.

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.⁵

La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

- **Importancia de la Gestión del Talento Humano.**

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

Pero aquí existe una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución.

⁵ JARAMILLO NARANJO, Olga Lucia. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme. Pensamiento y gestión. Vol. 18. Universidad de Norte. Barranquilla. 2005. P 107.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados (el talento humano) tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

En este sentido, la gestión del talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.⁶

En la actualidad, el factor que realmente puede llegar a garantizar un buen sostenimiento y posicionamiento de una empresa en el mercado, es su talento humano o lo que han denominado últimamente como Capital Intelectual, siendo considerado como el activo intangible más importante dentro de la organización. En este sentido, se tienen dos conceptos:

- a) "El talento humano es aquel capital que produce o es capaz de producir mediante la operación diaria o la innovación, los más altos beneficios tanto para la persona como para la compañía a la cual ofrece sus servicios".⁷
- b) "El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de

⁶ CERNA, Juan Carlos. Aspectos básicos en la gestión del talento humano. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>. (Consulta: 25 de Mayo de 2009).

⁷MORA, Carlos. Clima laboral y productividad . Disponible en: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/gerencia-y-talento-humano-en-la-empresa-1060229.html>

controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos”.⁸

Por consiguiente, el talento humano debe ser considerado como la columna vertebral de toda organización, que hace referencia a la suma de habilidades del colaborador, sus dotes innatos, destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa, entre otras habilidades, donde además se contemplan también sus capacidades de aprender y desarrollarse; y donde el papel del líder o gerente de ésta área, es fundamental para garantizar su pleno desarrollo y correcta formación.

• Talento Humano o Recurso Humano

Según Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, menciona a los recursos como “medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de labores organizacionales”.⁹

Según este autor, existen cinco tipos de recursos:

- a. Recursos físicos o materiales (edificios, terrenos, cierto porcentaje de tecnología, entre otros)
- b. Recursos Financieros.
- c. Recursos humanos: es decir las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o tarea.
- d. Recursos mercadológicos.
- e. Recursos administrativos.

El término Recurso Humano cataloga a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Bien lo dice Chiavenato: “las palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son partícipes de la organización”¹⁰

⁸CHUQUISENGO, Rabin. Gestión del talento humano. Disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pág. 127.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pág. 127

Actualmente, cuando las empresas deben estar atentas a los cambios presentes en el mercado (procesos de globalización), es necesario cambiar su concepción, no solo sobre su talento humano, sino también sobre los demás factores que la componen, principalmente en aquellas, donde la producción y las ganancias priman por encima de sus activos intangibles, que son los principales para brindar estatus, competitividad, desarrollo y crecimiento a la organización.

De igual forma es importante mencionar que “el capital humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas.”¹¹

• **Proceso de Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano comprende una serie de actividades, procesos y técnicas importantes que se deben desarrollar para hacer de esta una gestión efectiva, entre ellas se destacan:

A. Proceso de Reclutamiento de Personal:

Es una convocatoria, una invitación, es un sistema de información de las empresas que constituyen el mercado de trabajo, y está destinado a los candidatos que forman el mercado de mano de obra, para divulgar ofertas de empleo.

Para desarrollar de manera eficiente el reclutamiento es indispensable conocer: las vacantes, localizar los candidatos, establecer comunicación e interesar a los posibles candidatos de presentar la solicitud para el cargo disponible.

“Las técnicas de reclutamiento son los medios que utiliza la empresa, para informar al mercado de mano de obra que dispone de vacantes que deben ser cubiertas, las principales son: carteles en la portería, archivo de candidatos, visita a instituciones educativas, anuncios de prensas, radio y televisión, agencias de reclutamiento”.¹²

¹¹ CHUQUISENGO, Rabin. Gestión del talento humano. Disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

¹² CERON ARCOS, Magaly Rocío. Plan motivacional y bienestar del talento humano para la empresa central manigua S.A. Tumaco. 2005. P 25. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano.

“Es en este proceso, donde se inicia la atracción de candidatos calificados para un cargo y donde se “analizan las hojas de vida de los aspirantes y se verifican los antecedentes laborales, referencias y datos de educación, para constatar que el aspirante cumple con los requisitos mínimos, establecidos como resultado del análisis de cargo.”¹³

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se presupone estarán los candidatos para la vacante que la empresa ofrece, estas fuentes de reclutamiento pueden ser de tres tipos:

a) Reclutamiento Interno: Se da cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno implica:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de profesionalización de personal

b) Reclutamiento Externo: se presenta cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas externas a la organización. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento externo. Al considerar estas agencias, se debe tomar en cuenta que éstas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento y

¹³ Ibídem. Pág. 104

preselección y no sólo captación de currículum, ya que de ser así únicamente funcionan como buzón de recepción.

c) Reclutamiento Mixto: En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele.

B. Proceso de Selección de Personal:

Es la comparación y elección de candidatos, la escogencia de los candidatos, debe ser la más adecuada para los cargos, según las necesidades de cada vacante.

La selección de personal funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización. Tiene como principal objetivo el escoger entre los candidatos reclutados, a aquel que presente las mayores posibilidades para desempeñarse eficientemente en las funciones de un cargo determinado, con base en el nivel de sus habilidades, conocimientos y actitudes.

La selección debe ser un proceso bien tecnificado y objetivo, ya que si se hace de manera subjetiva o empírica, se atenta tanto contra los trabajadores y contra la organización, debido a que puede generar ineficiencia de la fuerza laboral, excesiva rotación de la misma y necesidad adicional de entrenamiento y capacitación.

Las técnicas de selección son los medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales, tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los aspirantes al cargo. Además, las técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, basada en un conjunto de información.

“Generalmente una buena selección de personal proporciona los siguientes resultados, que pueden ser evaluados con el transcurso del tiempo:

- Permite la satisfacción del personal con su empleo, y de la empresa con su personal.
- Permite rapidez en la integración y ajuste del nuevo empleado a su cargo.
- Proporciona mayor estabilidad y reducción de la rotación del personal.
- Brinda mayor rendimiento y productividad del personal por su capacidad para el cargo.
- Permite reducir el ausentismo del personal.
- La selección, facilita la mejoría de las relaciones humanas dentro del trabajo, a pesar de sus costos, significa una inversión de capital humano que trae excelentes retribuciones a la empresa”.¹⁴

C. Proceso de Contratación de Personal:

Es formalizar mediante la ley, la futura relación de trabajo, para garantizar los intereses, deberes y derechos, tanto del trabajador como de la empresa.

Las modalidades de contratación son diversas y se clasifican según la manera como se suscribe el mismo o el tiempo de duración que vaya a tener la prestación del servicio personal al empleador. Es así como el contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador.

“El contrato de trabajo es consensual, lo cual significa que para su perfeccionamiento tan solo requiere del consentimiento de las partes. Para que este sea válido no se requiere forma especial alguna. Predomina el principio de la primacía de la realidad sobre la forma; de esta manera, cuando hay prestación personal del servicio, subordinación o dependencia y remuneración, existe un contrato de trabajo”.¹⁵

Un contrato es un acuerdo verbal o escrito entre el trabajador y el empleador, en el que se pactan la labor, el sitio, la jornada, la cuantía y la forma de pago. El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado (por el tiempo que dure la realización de una obra o labor), o por tiempo indefinido, o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.

Los contratos más utilizados de acuerdo con el Ministerio de la Protección Social son: término fijo, término indefinido o por prestación de servicios.

E. Proceso de Inducción:

¹⁴ CERON ARCOS, Magaly Rocío. Op cit. P 26-27.

¹⁵ <http://www.universia.net.co/laboral-empresarial/el-contrato-de-trabajo-y-sus-modalidades/modalidades-del-contrato-laboral.html>

Es un proceso educativo a corto plazo que utiliza una forma sistemática y organizada por el cual el personal recién ingresado aprende conocimientos, habilidades y técnicas para un propósito definido: lograr desarrollar el cargo otorgado de la mejor manera posible y de acuerdo con las expectativas de la empresa. Es una responsabilidad netamente administrativa, se cimienta en las políticas fijadas por la organización.

“La actividad de inducción está implícita en la tarea gerencial a todos los niveles y ella debe demostrar, enseñar, acompañar y comunicar toda operación, actividad, tarea o función en todos y cada uno de los cargos a ser ocupados nuevamente, así el empleado y la empresa saldrán beneficiados”.¹⁶

Durante este proceso se le proporciona al trabajador todos los materiales y funciones que faciliten su incorporación y la adaptación a la empresa. El nuevo empleado conocerá, la filosofía de la organización, sus metas y objetivos.

“La inducción permite al nuevo empleado adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.”¹⁷

En esta etapa, el nuevo empleado conocerá su puesto y funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual, a describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados, a esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento interno, las políticas y los procedimientos. Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un período de varias semanas o meses, y las empresas lo revisan permanentemente, buscando nuevas y más formas efectivas de desempeñar las tareas.

Al momento, que el colaborador ingresa a la empresa se trabaja en aspectos como:

¹⁶ CERON ARCOS, Magaly Rocío. Op.Cit. P 27

¹⁷ GRADOS, Jaime. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, 2da ed. México: Editorial Manual Moderno, 2001. pág. 361.

a) Capacitación: Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a grandes cambios del mercado, incremento de competidores, exigencias cada vez mayores de sus competidores, etc. Por tal motivo, se hace cada vez más grande la necesidad de contar con conocimientos, destrezas y actitudes apropiadas de sus trabajadores.

El entrenamiento del Talento Humano, no debe limitarse a darle al nuevo trabajador unas cuantas instrucciones para el desempeño de su cargo. Es aquí donde la responsabilidad social de la empresa juega un papel esencial en procura del desarrollo y formación del personal.

“Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual, las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”¹⁸, con el fin de preparar a la persona para el ejercicio de su nuevo puesto de trabajo.

El entrenamiento son por tanto “actividades planeadas por la empresa para desarrollar en sus trabajadores nuevas habilidades, conocimientos y actitudes que les permitan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros.”¹⁹

Adicionalmente el entrenamiento incluye no sólo el mejoramiento de destrezas sino la transmisión de conocimientos y la formación de valores y actitudes, que habilitan al individuo para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral.

El entrenamiento en una organización se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos que hagan cumplir satisfactoriamente las funciones.

b) Motivación: Se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

Dichas necesidades, originan a su vez deseos, que definidos, generan objetivos o metas que se propone el individuo y donde emplea todos sus esfuerzos para conseguirlos, logrando satisfacción en el trabajo o en caso contrario se generara

¹⁸CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. pág.416.

¹⁹ CASTILLO APONTE, José. Administración de Personal. Bogotá: Ecoe Ediciones. 1993. Pág. 174

en éste una frustración en el trabajo, debido a la ausencia de logro de lo que se propuso en un comienzo.

Para Atkison, el término motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos.

Para Young, la motivación es el proceso para despertar la acción, sostener y regular el patrón de actividad.

“Se entiende por motivación, toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral «estar motivado» supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente”.²⁰

El contar con un personal motivado, es la garantía de lograr una organización eficiente, competitiva, rentable y por ende exitosa en el mercado al cual se dirige.

c) Remuneración: “Es entendida como el pago total que hace la organización al trabajador por la labor contratada, que también incluye beneficios, prestaciones e incentivos. La remuneración está conformada por elementos fijos - sueldo, prestaciones o beneficios - y variables - incentivos o remuneraciones por rendimiento-. Esta última es vista por algunas empresas como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado”.²¹

El salario es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización. A cambio de dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y con estándar de desempeño en la organización. Los salarios dependen de varios factores: internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan; dichos factores están interrelacionados y ejercen efectos diferenciados sobre los salarios. Estos factores actúan independientemente o en conjunto para subir o bajar los salarios. Las decisiones respecto de los salarios se toman teniendo en cuenta el conjunto de los factores internos.

²⁰ MUÑIZ, Rafael. La motivación en el entorno laboral. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-motivacion-en-el-entorno-laboral-89.htm>

²¹ Ciencias de las Américas. La gerencia Talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/646/64601805.pdf>

Como socio de la organización cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. De ahí se deriva el concepto de remuneración total del empleado, que tiene tres componentes:

- La remuneración básica: está representada por el salario, ya sea mensual o por horas. En la jerga económica, salario es la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo.
- Incentivos salariales: que son programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. Los incentivos se conceden en diversas formas, por ejemplo, bonos y participación en los resultados, a título de recompensa por alcanzarlos, etc.
- Beneficios: casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc.)

Chiavenato propone un programa de recompensas, el cual incluye un paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. No sólo se tienen en cuenta salarios, bonificaciones, vacaciones, ascensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

d) Bienestar Social: En el cual se crea un ambiente sano y seguro que permite la utilización de implementos de seguridad, manejo de herramientas, brigadas, bomberos, servicios médicos, entre otros, orientados a evitar enfermedades y accidentes. Dichas normas tendrán que interiorizarse e incorporarse en pautas y conductas de gestión ambiental de los procesos de la empresa.

El bienestar social, además de permitirle a la persona “estar bien”, debe ser concebido como un aporte al proceso organizacional mediante acciones intencionalmente motivantes que permitan el desarrollo cultural, moral, social, intelectual, psicoafectivo y físico del ser humano; con ello se ha demostrado excelentes resultados a nivel mundial, donde colaboradores, administrativos y

directivos se comprometen con su desarrollo personal y sentido de pertenencia con la empresa.

El desempeño del personal va de la mano con la creación de un ambiente sano y seguro; es por esto que la legislación de cada país se ocupa de crear normas mínimas que regulen las prácticas de servicio y producción del negocio en aspectos como implementos de seguridad, manejo de herramientas, brigadas, bomberos, servicios médicos, etc., orientados a evitar enfermedades y accidentes.

El bienestar del ser humano dentro de la empresa juega un papel complementario, pero a la vez necesario, logrando medir el mejor y óptimo desempeño de las labores cotidianas e incrementando la calidad de la productividad. El bienestar del talento humano contribuye a la formación de un nuevo colaborador, más solidario y cooperador en lo laboral, social, más participativo y tolerante, más productivo y emprendedor en lo económico, más responsable socialmente en lo ético, más consciente en lo ecológico, más comunicativo y analítico, creativo e innovador en lo personal y laboral.

F. Proceso de Evaluación del Desempeño

Es una de las funciones de la administración de personal, provee información precisa sobre que tan efectivamente realiza sus tareas los empleados y si se han alcanzado los objetivos.

Permite dar solución y mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas, teniendo como referencia la capacitación recibida.

“La información derivada de la evaluación de desempeño sirve para múltiples propósitos:

- Adecuación de la persona al cargo.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre jefes y colaboradores.
- Autoperfeccionamiento de los empleados.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación (feedback) de información al personal evaluado.
- Asignación de incentivos salariales por buen desempeño”.²²

²² CORREA BENITEZ, Mirtha Argenith. Diseño de un programa de evaluación de desempeño del talento humano para el hospital San Andrés de Tumaco ESE. Tumaco. 2004. P. 25-26. Trabajo de

El proceso de evaluación de desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo, producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa. En síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo.

“La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización”.²³

En este orden de ideas, se logra identificar con mayor facilidad la concepción de lo que es la Gestión o Administración del Talento Humano. Reconociendo a ésta como: “un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación de las personas, para la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.”²⁴

Una de sus principales características es su flexibilidad, dinamismo y carácter contingencial, ya que maneja conceptos y técnicas generales, que son modificadas y adaptadas por cada una de las organizaciones, de acuerdo a sus requerimientos, situación organizacional, ambiente, tecnología, políticas y directrices vigentes dentro de la empresa. La gestión del talento humano, no debe ser vista como un aparte de la empresa, por el contrario el desarrollo de esta

grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano.

²³ JARAMILLO NARANJO, Olga Lucia. Op cit. P 112-113.

²⁴ MORA, Carlos. Gestión del talento. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/talento-humano-en-accion.htm>

actividad va ligada a los procesos administrativos de planear, organizar, dirigir y controlar.

Para José Castillo Aponte, autor de Administración del Personal, ésta es definida como: “el sistema administrativo constituido por la planeación, coordinación, organización, dirección y control de las actividades necesarias para crear condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones”²⁵

Los conceptos mencionados anteriormente son la parte fundamental para formular estrategias (directrices), que se incluirán en el presente trabajo, fijando objetivos y políticas sobre la incidencia que tiene el talento humano en la IPS ODENTIS.

1.6.2. Marco Conceptual

A continuación se describen los principales conceptos que serán uso frecuente en esta investigación.

- **Administración de Personal:** el área de la administración relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa. Por ejemplo: determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace en los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados.
- **Análisis del Cargo:** Proceso sistemático de recolección y estudio de la información característica de un puesto, que permita identificar su objetivo básico, las actividades que deben realizarse para cumplir su misión, las especificaciones de las tareas, el cliente y proveedor del cargo, las condiciones ambientales bajo las cuales se realiza el trabajo, sus responsabilidades y los requisitos que debe reunir la persona que lo desempeñe.
- **Auditoria de Personal:** Es el conjunto de actividades planeadas y realizadas sistemáticamente para verificar, analizar, evaluar y mejorar las funciones de personal. Se trata entonces de un sistema de control de calidad de toda la gestión de personal junto con las sugerencias para su perfeccionamiento.
- **Bienestar del Personal:** Es considerada como la creación y manejo de un conjunto de servicios que la empresa coloca a disposición del trabajador y su

²⁵ CASTILLO APONTE, José. Op. Cit. Pág. 4

familia, en forma gratuita o semigratuita, con el propósito de satisfacer sus necesidades.

- **Capital Humano:** Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Además, se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencial.
- **Cargo, Puesto u Oficio:** Es el conjunto de tareas y responsabilidades con un propósito definido, que exige el servicio de tiempo completo de un trabajador.
- **Descripción del Cargo:** Es la consignación ordenada y explícita de las características distintivas de un cargo, identificadas como resultado de sus análisis.
- **Disciplina Laboral:** es el conjunto de acciones tendientes a lograr el acatamiento de las políticas, normas y reglamentos de la empresa, por parte de todos sus integrantes.
- **Empoderamiento:** El Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo
- **Entrenamiento del Personal:** Se refiere a las actividades planeadas por la empresa para desarrollar en sus trabajadores nuevas habilidades, conocimientos, competencias y actitudes que les permitan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros.
- **Evaluación del Desempeño:** es considerada como el proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa. Es un inventario del patrimonio humano de la empresa.
- **Función o Tarea:** es un acto o conjunto de actos destinados a contribuir a un resultado final específico, el cual, constituye el objetivo del cargo. Es la unidad básica de la actividad laboral.
- **Gestión:** efectuar acciones para el logro de objetivos

- **Gestión del Talento Humano:** Conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.
- **Gestión por Competencias:** Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Impulsa a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.
- **Manual de Cargos:** Es la recopilación impresa de las descripciones de los cargos de una institución.
- **Motivación:** es el proceso para despertar la acción, sostener y regular el patrón de actividad. En el campo empresarial es el proceso mediante el cual cada trabajador cumple su tarea laboral con eficiencia, para lograr una meta o resultado mediante el cual puede satisfacer sus necesidades particulares.
- **Programa de Gestión del Talento Humano:** es un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, normas y presupuestos que orientan las funciones de la administración del talento humano.
- **Recurso Humano:** Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, en su quinta edición, menciona a los recursos como "medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de labores organizacionales".

Al utilizar el término, Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Bien lo dice Chiavenato: "las palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son partícipes de la organización.

- **Satisfacción en el Trabajo:** Es un estado emocional agradable, derivado de los logros que ésta obteniendo la persona como consecuencia de su trabajo. Es la relación percibida entre lo que busca la persona en su trabajo y lo que está logrando.

- **Socialización Organizacional:** Es el proceso continuo y de doble vía, mediante el cual las personas entienden y aceptan los valores, políticas, normas, tradiciones, objetivos, conductas y conocimientos requeridos para participar de manera eficiente en una empresa.

- **Talento Humano:** No solo 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, etc.

1.6.3. Marco Espacial

- **Razón Social:** CLINICA ODENTIS IPS

- **Definición:** Odontología y Medicina general y especializada, trabajando como Institución Prestadora de Servicio en Salud.

- **Constitución Jurídica:** Representante Legal Fanny Lucia Bedoya Ortega, perteneciente a régimen común, legalmente constituida y vigilada por Supersalud, IDSN y Secretaria Municipal de Salud de Pasto.

- **Reseña Histórica:** En el año 2.000 nace la idea de constituir un consultorio odontológico como fundadora Fanny Lucia Bedoya Ortega, con proyección a crecer y convertirse un año más tarde en Clínica Odontológica en el año 2.001, cuya razón social fue Crear Sonrisas; lo que en un principio inicio como consulta de odontología general, posteriormente se incrementó a consulta con especialidad en ortodoncia.

En el año de 2.003, con el apoyo de Harold Bedoya y en calidad de socio capitalista, se constituyó como IPS (Institución Prestadora de Salud), y como medida estratégica se cambia de razón social a CLINICA ODENTIS IPS, abarcando e implementando nuevos servicios en el campo de medicina, desarrollando convenios con las EPS (Entidad prestadora de Salud) más representativas de Nariño

- **Ubicación Geográfica:** Avenida Boyacà calle 12 No. 21-61 Pasto (Nar)

- **Misión:** ODENTIS IPS, es una clínica integral líder en la atención y prevención de enfermedades de salud oral, con un talento humano motivado, altamente capacitado, comprometido y con responsabilidad social, quien dispone de condiciones e instrumentos de trabajo teniendo como prioridad satisfacción de nuestros usuarios.

- **Visión:** Ser en el 2015, la red de clínicas más sólidas y reconocidas en el sur occidente colombiana, con un alto índice de participación en el mercado institucional, con servicios de alta tecnología para la atención general, especializada, garantizando calidez y oportunidad en el servicios, el bienestar de nuestros pacientes y colaboradores.
- **Objetivos Corporativos:**
 - Brindar servicios de alta calidad a toda la población de Nariño, de manera oportuna con el mejor equipo humano para ofrecer seguridad y satisfacción en cada uno de los tratamientos, ODENTIS IPS, es la única clínica en Nariño que integra todos los servicios con atención de personal de planta las 24 horas de lunes a domingo y festivos.
 - Queremos llegar a todos los usuarios facilitando el acceso a los servicios de odontología general y especializada a través de planes de pago, créditos, financiación y tarifas preferenciales para afiliados.
- **Personal:** Socios (2), Administrativos (2), Operativos (5), Odontólogos Generales (5), Auxiliares de Odontología (4) y Especialistas (6).

1.6.4. Marco Temporal

La investigación se realizará en la ciudad de San Juan de Pasto, en el periodo septiembre – Noviembre de 2010.

1.6.5. Marco Jurídico

LEY 100 DE 1993²⁶. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio

²⁶ CONGRESO REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 100 de 1993. Disponible en: [http://www.colombia.com/2008/leyes\(ley100.pdf](http://www.colombia.com/2008/leyes(ley100.pdf)

nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

- **ARTICULO 1o.** Sistema de Seguridad Social Integral. El Sistema de Seguridad Social Integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

El Sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro

DECRETO No 2309 de 15 de octubre del 2002, por el cual se define el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de atención de salud, en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.²⁷

DECRETO No 1011 DE 2006, por el cual se establece el sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención de salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.²⁸

RESOLUCIÓN No 1446 DE 2006 por la cual se define el sistema de información para la calidad y se adoptan los indicadores de monitoria del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la atención en salud²⁹.

CIRCULAR EXTERNA 00030 DE 2006 SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD³⁰: Mediante la cual imparte instrucciones en materia de indicadores de calidad para evaluar y mejorar la calidad de la atención en salud. El SOGC ha definido los procesos de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud, que deben desarrollar las instituciones prestadoras de servicios de salud, y las IPS-EPS definidas en el artículo 181 de la Ley 100 de 1993.

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD

²⁷ MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Decreto No. 2309. Disponible en: <http://www.miniproteccionsocial.gov.co/DecretoNo2309>

²⁸ Ibid, Decreto No. 1011 de 2006.

²⁹ MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Resolucion 1446. Disponible en: <http://www.miniproteccionsocial.gov.co/Resolucion1446> Op. Cit

³⁰ SUPERINTENDENCIA DE SALUD. Circular externa 00030. Disponible en: <http://www.supersalud.gov.co/Circular Externa 00030>

Indicadores de calidad Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud Formato Registro de Información				
Nombre del indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medición	Periodicidad de remisión de la información	Nivel de desagregación
Oportunidad de atención en el servicio de urgencias	Oportunidad en la atención en consulta de Urgencias =	Minutos	Semestral	No aplica
	Σ El número de minutos transcurridos entre la solicitud de atención en la consulta de urgencias y el momento en el cual es atendido el paciente en consulta por parte del médico.			
	Total de usuarios atendidos en consulta de urgencias			

LEY NÚMERO 1122 DE 2007 Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. La presente ley tiene como objeto realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios. Con este fin se hacen reformas en los aspectos de dirección, universalización, financiación, equilibrio entre los actores del sistema, racionalización y mejoramiento en la prestación de servicios de salud, fortalecimiento en los programas de salud pública y de las funciones de, inspección, vigilancia y control y la organización y funcionamiento de redes para la prestación de servicios de salud.

• **ARTÍCULO 1o. Campo de aplicación.** Las disposiciones del presente Decreto se aplicarán a todas las entidades prestatarias de servicios de salud, públicas y privadas.

• **ARTÍCULO 2o. De la obligatoriedad de la atención inicial de urgencias.** De conformidad con lo dispuesto en el artículo 2o. de la Ley 10 de 1990, todas las instituciones que ofrezcan servicios de salud están obligadas a prestar atención inicial de urgencia independientemente de la capacidad socioeconómica de los

solicitantes de este servicio.

•**ARTÍCULO 4o. De las responsabilidades de las entidades de salud con respecto a la atención inicial de urgencias.** Las responsabilidades institucionales derivadas de la prestación de atención inicial de urgencia estarán enmarcadas por los servicios que se presten, acorde con el nivel de atención y grado de complejidad que a cada entidad le determine el Ministerio de salud.

DECRETO 2676 “El Ministerio de Salud formulará los planes, programas y proyectos relacionados con las acciones de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, vigilancia e inspección en salud pública y privada, que deberán organizar las direcciones departamentales, distritales y locales de salud. Igualmente establecerá el sistema de información epidemiológico de los factores de riesgo derivados del manejo y gestión integral de los residuos hospitalarios y similares, así como de los eventos en salud asociados a los mismos”³¹.

1.7. METODOLOGIA

1.7.1. **Tipo De Estudio.** La investigación es de tipo descriptivo, en donde se busca describir la situación actual de la gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS, identificando el por qué y el cómo de dicho proceso. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y ésta es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.³²

Además de lo anterior, se analizarán los factores críticos del proceso de gestión del talento humano y se estructurará un plan de mejoramiento, que también son aspectos descriptivos de la investigación.

Según Fernández Collado³³, estos estudios miden los parámetros (porcentajes, frecuencia, media, etc.) de un fenómeno sin que exista una hipótesis de referencia o contraste (...) este tipo de estudios pueden utilizar cualquier técnica de recolección de datos o de análisis estadístico (...).

³¹SUPERINTENDENCIA DE SALUD. Decreto 2676. Disponible en: <http://www.supersalud.gov.co/Decreto> 2676

³² MENDEZ, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. Pág. 126

³³ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. COLLADO FERNANDEZ, Carlos. Metodología de la Investigación. Ed. 4. Santa Fe de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.2008. Pág. 141 - 142

Por otra parte, estos estudios implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Además, se debe tener un conocimiento profundo del marco de referencia teórico.

1.7.2. Método de investigación.

El método a utilizar en el presente trabajo es inductivo – deductivo³⁴.

Inductivo porque a partir del análisis de las variables relacionadas con la Gestión del Talento Humano, se obtendrán los factores críticos de funcionamiento en la I.P.S. ODENTIS, los cuales, permitirá a su vez, a partir de esas premisas, proponer conclusiones relacionadas con dichos aspectos y formular un plan de mejoramiento.

Deductivo porque se parte de aspectos generales y se llega a identificar y explicar las particularidades contenidas en la situación general, es decir la fundamentación teórica que se le ha dado a la presente investigación, parte del reconocimiento global del talento humano como área, para luego enfocarse en cada uno de los procesos y procedimientos que éste implica, su presencia o ausencia en la I.P.S. ODENTIS, así como la forma en que se estén llevando a cabo.

1.7.3. Fuentes e instrumentos de recolección de información.

- **Fuentes Primarias.** Son los socios, administrativos, odontólogos, auxiliares de odontología, personal de servicio al cliente y personal de servicios generales.
- **Fuentes Secundarias.** Libros relacionados con gerencia del talento humano, administración del personal, dirección y liderazgo, entre otros.
- **Instrumentos de recolección de información.** Se empleara para la recolección de información: encuestas dirigidas a los socios y gerente responsables del talento humano (Anexo A), así como a los profesionales de la salud y demás colaboradores de la empresa (Anexo B).

1.7.4. Análisis e Interpretación de la Información. Se utilizara la hoja electrónica de Excel, en la cual se recopilaran los datos que arrojen las encuestas, con el fin de generar gráficas y realizar los cálculos de tabulación. Así mismo, se empleara el programa estadístico Statgraphics 5.1 Plus.

³⁴ TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El Proceso de Investigación, Limusa Noriega Editores, Santafé de Bogotá D.C. 2004. Pág. 69.

2. ESTADO ACTUAL DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA I.P.S ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

A continuación se describen los principales resultados del trabajo de campo realizado al interior de la IPS Odentis de la ciudad de San Juan de Pasto, consistente en la aplicación de un formato de encuesta a dieciséis (16) colaboradores en temas relacionados con la gestión de talento humano.

2.1. ANALISIS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LOS COLABORADORES DE LA I.P.S ODENTIS

2.1.1. Aspectos Conocidos Por Los Empleados De La I.P.S Odentis

Tabla 1 Aspectos Que Los Empleados De Odentis Conocen Totalmente, Parcialmente, o Que Desconocen

ASPECTO	TOTALM ENTE	%	PARCIALM ENTE	%	DESCON OCE	%	N/ R	%	TOT AL	%
ORGANIGRAMA	4	25, 0%	5	31, 3%	6	37, 5%	1	6,3 %	16	100, 0%
MISIÓN	6	37, 5%	4	25, 0%	5	31, 3%	1	6,3 %	16	100, 0%
VISION	6	37, 5%	4	25, 0%	5	31, 3%	1	6,3 %	16	100, 0%
OBJETIVOS CORPORATIVOS	1	6,3 %	8	50, 0%	5	31, 3%	2	12, 5%	16	100, 0%
FUNCIONES DEL CARGO	13	81, 3%	0	0,0 %	1	6,3 %	2	12, 5%	16	100, 0%
MANUAL DE PROCESOS	1	6,3 %	13	81, 3%	1	6,3 %	1	6,3 %	16	100, 0%

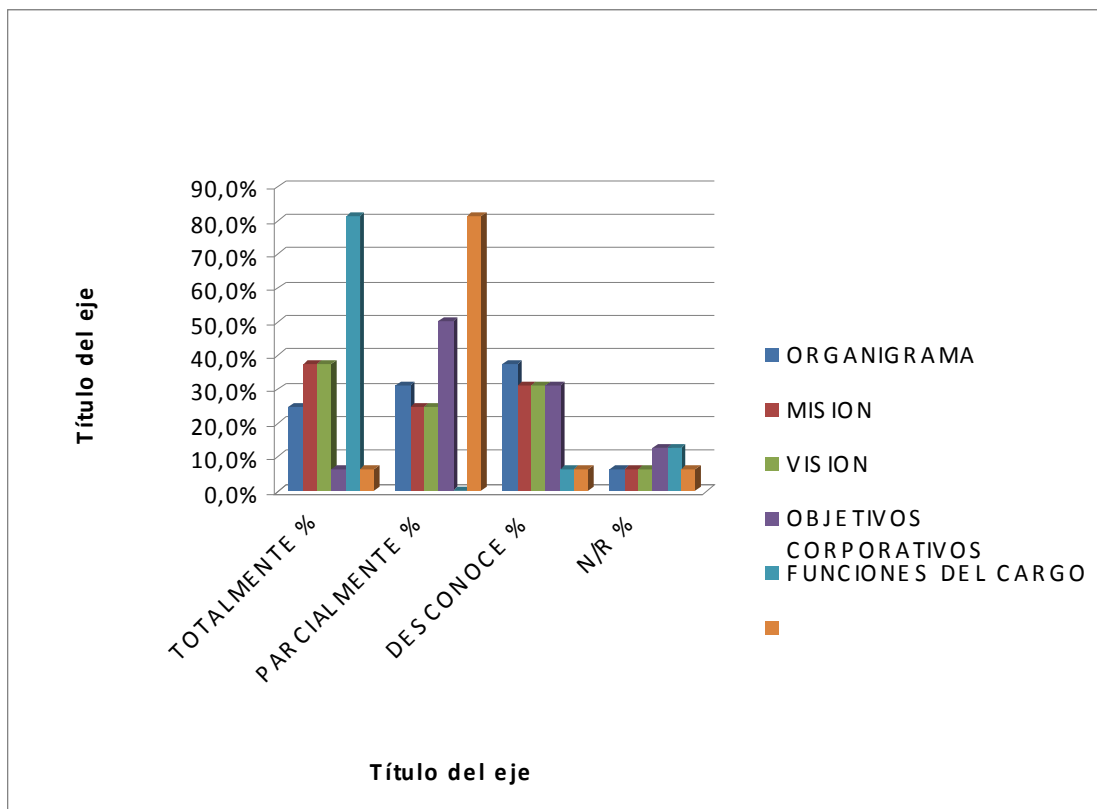
De acuerdo al Tabla 1, se puede observar con un 81% que el principal aspecto que conocen totalmente los empleados de ODENTIS IPS son las funciones de su cargo, de igual forma se puede evidenciar que el 37% de los encuestados afirman no conocer el organigrama de la empresa ni la filosofía corporativa. Es importante, que de manera parcial en la totalidad de colaboradores se conocen los manuales de funciones y manuales de procesos de la organización.

Uno de los factores que hace que el empleado conozca de manera muy superficial estos aspectos a excepción de su cargo, es porque existen debilidades en el

proceso de inducción del personal a la empresa, así como, en la retroalimentación que se da con los colaboradores.

Además de esto, la empresa no posee una filosofía corporativa bien estructurada ni tampoco un organigrama claro que sirva como herramienta de asistencia y de orientación para todos los colaboradores que conforman la empresa. Una filosofía corporativa estructurada y comunicada, ayuda a orientar al personal y a crear en ellos sentido de pertenencia, el cual, se verá reflejado en el ambiente laboral y en el trato con el cliente.

Gráfica 1 Aspectos Conocidos por los empleados de la IPS Odentis



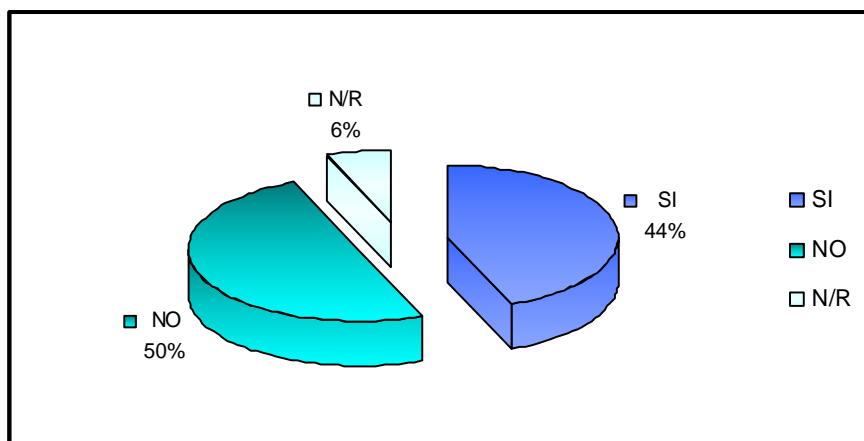
2.1.2. Convocatorias, promoción e información en cuanto a vacantes disponibles en IPS Odentis

Tabla 2: Convocatorias, promoción e información en cuanto a vacantes disponibles

CONVOCATORIAS DE VACANTES	FRECUENCIA	%
SI	7	43,8%
NO	8	50,0%
N/R	1	6,3%
TOTAL	16	100,0%

En la Grafica 2, se observa que un 50% de los encuestados afirma que la empresa no realiza programas ni promoción de las convocatorias que se dan dentro de la empresa. Contrario a esto un 44% afirma conocer los programas de convocatorias de la empresa y tan solo un 6% no responde a esta pregunta.

Grafico 2 Convocatoria de vacantes



Recopilando y analizando la información recolectada en el área directiva y en los empleados se puede concluir que los programas de convocatorias para vacantes si existen, en su mayoría son a nivel interno. Un factor que posiblemente no deje evidenciar en su totalidad la promoción es que según los colaboradores, la ocupación de las vacantes se dan por referencias personales, lo cual, puede predominar por ser una empresa familiar

Se debe considerar la posibilidad de optar por una forma de reclutamiento externo, lo que le permite a ODENTIS tener la posibilidad de seleccionar personal más

capacitado, experimentado y a la vez promocionar la forma de reclutamiento de personal y por supuesto a la empresa.

No obstante, la empresa actualmente cuenta con un banco de candidatos o de hojas de vida.

2.1.3. Requisitos que exige Odentis al momento de ingresar como empleado.

El Tabla 3, indica que un 45% de los encuestados han sido sometidos a requisitos adicionales de la presentación de la hoja de vida y entrevista, como es una prueba psicológica y un periodo de prueba. Solo al 19% le exigieron únicamente la hoja de vida y la entrevista como único requisito para ingreso a la empresa.

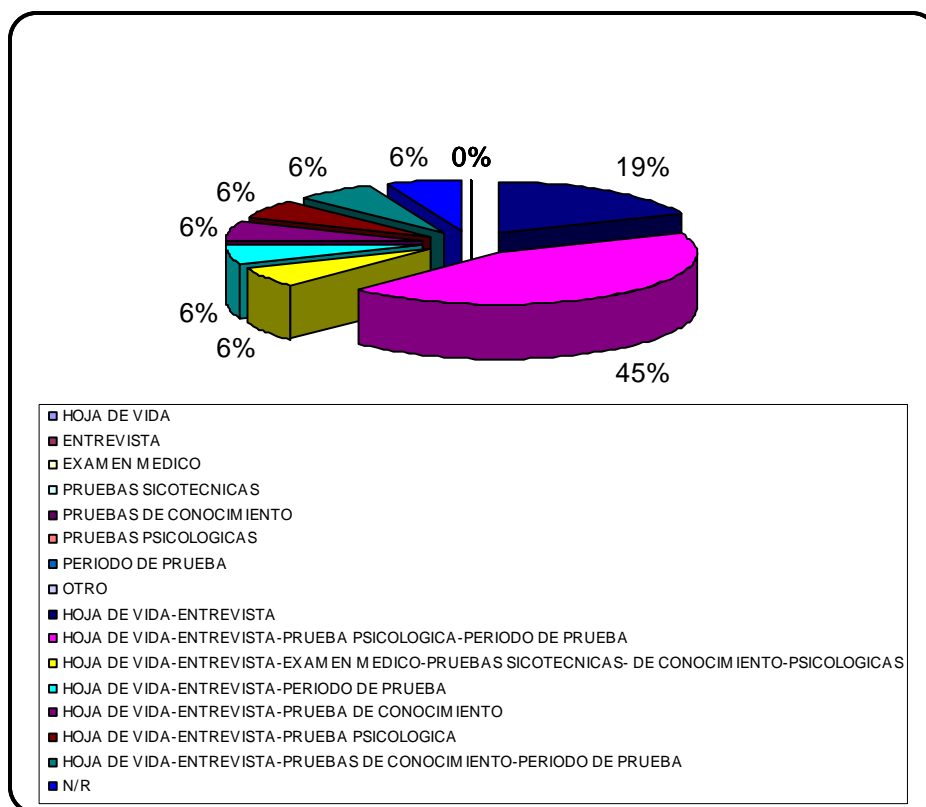
En cuanto al ingreso de personal se puede evidenciar que lo primordial es realizar una entrevista y presentar la hoja de vida, además, según los resultados de las encuestas no existe la aplicación de las mismas pruebas a todos los integrantes de la organización, esto puede deberse a que dentro del personal administrativo no existe un personal idóneo que pueda manejar y aplicar las diferentes pruebas para de selección del talento humano. Esto de alguna forma puede promover un desequilibrio en cuanto a la asignación de cargos

Tabla 3 Requisitos para el ingreso a la empresa

REQUISITOS PARA INGRESO A LA EMPRESA	FRECUENCIA	%
HOJA DE VIDA	0	0,0%
ENTREVISTA	0	0,0%
EXAMEN MEDICO	0	0,0%
PRUEBAS SICOTECNICAS	0	0,0%
PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	0	0,0%
PRUEBAS PSICOLOGICAS	0	0,0%
PERIODO DE PRUEBA	0	0,0%
OTRO	0	0,0%
HOJA DE VIDA-ENTREVISTA	3	18,8%
HOJA DE VIDA-ENTREVISTA-PRUEBA PSICOLOGICA-PERIODO DE PRUEBA	7	43,8%
HOJA DE VIDA-ENTREVISTA-EXAMEN MEDICO-PRUEBAS SICOTECNICAS- DE CONOCIMIENTO-PSICOLOGICAS	1	6,3%
HOJA DE VIDA-ENTREVISTA-PERIODO DE PRUEBA	1	6,3%
HOJA DE VIDA-ENTREVISTA-PRUEBA DE CONOCIMIENTO	1	6,3%
HOJA DE VIDA-ENTREVISTA-PRUEBA PSICOLOGICA	1	6,3%
HOJA DE VIDA-ENTREVISTA-PRUEBAS DE CONOCIMIENTO-PERIODO DE PRUEBA	1	6,3%
N/R	1	6,3%
TOTAL	16	100,0%

Se considera que para tener un equipo de colaboradores se debe aplicar las pruebas psicotécnicas a todos los miembros de ODENTIS IPS, saber analizar la información que se derive de dichos TEST (es un diagnóstico y predicción de la conducta y comportamiento o posibilidades de desarrollo en un área del aspirante, son de dos tipos: personalidad y proyectivos) y designar una persona que permanentemente este pendiente de la información de cada colaborador.

Grafica 3 Requisitos para ingreso a la empresa



2.1.4. Tipo de contrato laboral

El Tabla 4, presenta el tipo de contratación laboral muestra que 49% de los empleados de ODENTIS manejan un tipo de contrato verbal, mientras que un 38% es por prestación de servicios y un 13% no saben qué tipo de contrato tienen con esta empresa.

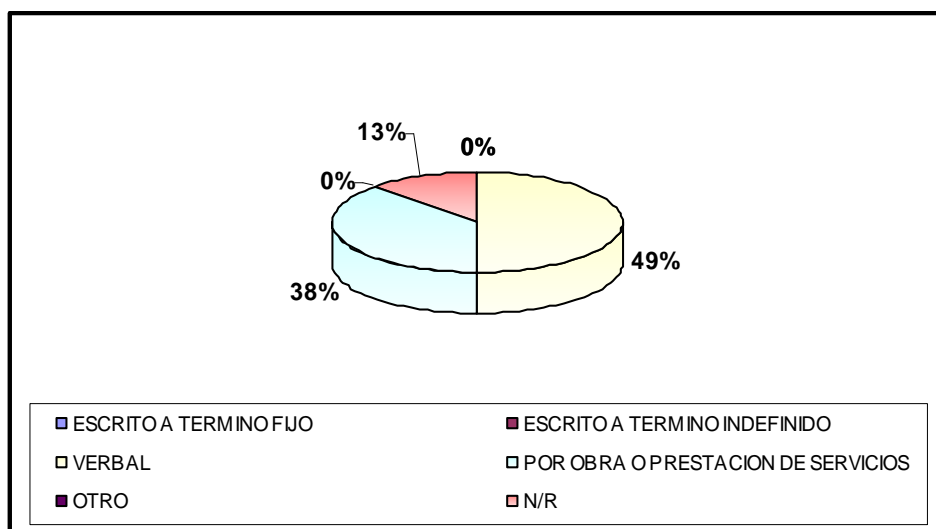
En este punto se evidencia los problemas de comunicación que se presentan en el proceso de vinculación del personal (políticas de contratación), es importante anotar que mientras los empleados en su mayoría afirman tener un contrato verbal, estos desconocen el término, los directivos dicen aplicar en su mayoría contratos de prestación de servicios.

Este aspecto puede problemas de orden legal a la empresa y afectar considerablemente a los empleados, ya que, cada tipo de contrato se rige por condiciones diferentes. Sin embargo, la coordinadora administrativa (abogada) le ha dado solución a estos inconvenientes.

Tabla 4 Tipo de Contrato laboral

TIPO DE CONTRATO LABORAL	FRECUENCIA	%
ESCRITO A TERMINO FIJO	0	0,0%
ESCRITO A TERMINO INDEFINIDO	0	0,0%
VERBAL	8	50,0%
POR OBRA O PRESTACION DE SERVICIOS	6	37,5%
OTRO	0	0,0%
N/R	2	12,5%
TOTAL	16	100,0%

Grafico 4 Tipo de Contrato Laboral

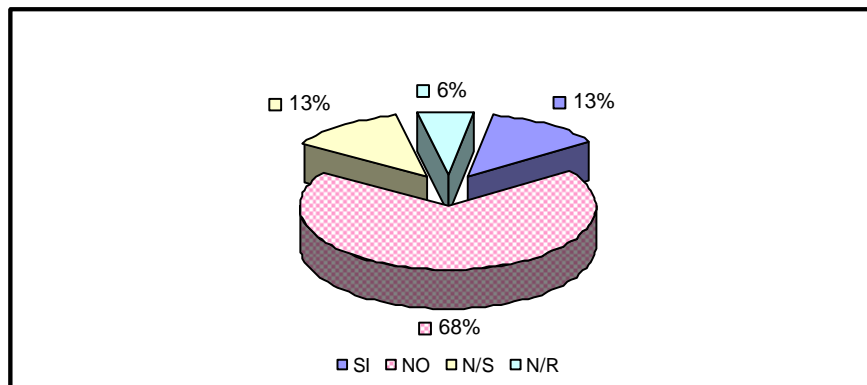


2.1.5. Políticas de ascenso de personal

Tabla 5 Política de Ascensos de personal

POLITICA DE ASCENSO DE PERSONAL	FRECUENCIA	%
SI	2	12,5%
NO	11	68,8%
N/S	2	12,5%
N/R	1	6,3%
TOTAL	16	100,0%

Gráfico 5 Políticas de ascenso personal



El Tabla 5, refleja que un 68% de los encuestados afirman que no existe una política de ascenso de personal que permita el desarrollo profesional del personal que trabaja en ODENTIS IPS. Por otra parte existe un 13% de encuestados que dicen que existe una política de ascensos, pero no se define en qué sentido, y otro 13% no saben si existe esta política.

Una de las razones puede ser el tamaño de la organización (pequeña empresa), el carácter de la misma (empresa familiar) y las brechas entre la filosofía corporativa y la estructura organizacional. La estructura de la empresa no está acorde a su crecimiento.

Una de las opciones de los profesionales es especializarse independientemente o capacitarse por medio de la empresa de acuerdo a su profesión.

Esta una debilidad fuerte para la empresa, ya que, la única forma de generar sentido de pertenencia con la misma es mantener una escala salarial alta, por encima de las EPS.

ODENTIS IPS cuenta con dos odontólogos generales quienes por sus cualidades y habilidades apoyan los procesos de auditoria, aportan en el mejoramiento de los

mismos y permiten una retroalimentación de los procesos, por tanto, la gerencia es a lo únicos a quienes se les puede delegar funciones y responsabilidades.

2.1.6. Actividades de formación

ODENTIS en lo concerniente a actividades de formación de personal en un 13% se orienta a las actividades conjuntas de capacitaciones, conferencias, acompañamiento de jefes y discusión de casos. También con un 13% se orienta las actividades anteriores pero asistiendo a seminarios y un 13% piensa que la empresa no realiza ninguna actividad de formación para los empleados.

Tabla 6 Actividades de formación del personal

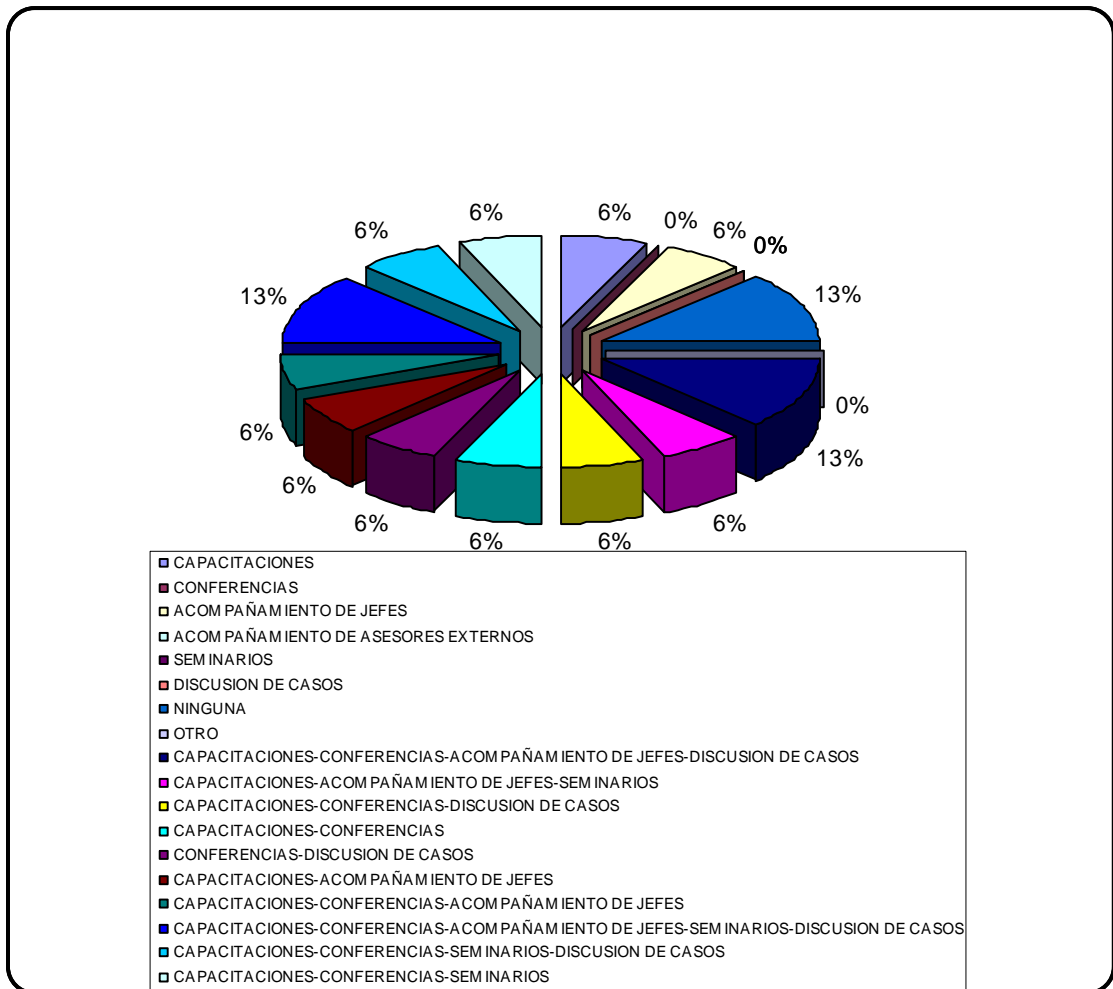
ACTIVIDADES DE FORMACION DEL PERSONAL	FRECUENCIA	%
CAPACITACIONES	1	6,3%
CONFERENCIAS	0	0,0%
ACOMPANAMIENTO DE JEFES	1	6,3%
ACOMPANAMIENTO DE ASESORES EXTERNOS	0	0,0%
SEMINARIOS	0	0,0%
DISCUSION DE CASOS	0	0,0%
NINGUNA	2	12,5%
OTRO	0	0,0%
CAPACITACIONES-CONFERENCIAS-ACOMPANAMIENTO DE JEFES-DISCUSION DE CASOS	2	12,5%
CAPACITACIONES-ACOMPANAMIENTO DE JEFES-SEMINARIOS	1	6,3%
CAPACITACIONES-CONFERENCIAS-DISCUSION DE CASOS	1	6,3%
CAPACITACIONES-CONFERENCIAS	1	6,3%
CONFERENCIAS-DISCUSION DE CASOS	1	6,3%
CAPACITACIONES-ACOMPANAMIENTO DE JEFES	1	6,3%
CAPACITACIONES-CONFERENCIAS-ACOMPANAMIENTO DE JEFES	1	6,3%
CAPACITACIONES-CONFERENCIAS-ACOMPANAMIENTO DE JEFES-SEMINARIOS-DISCUSION DE CASOS	2	12,5%
CAPACITACIONES-CONFERENCIAS-SEMINARIOS-DISCUSION DE CASOS	1	6,3%
CAPACITACIONES-CONFERENCIAS-SEMINARIOS	1	6,3%
N/R	0	0,0%
TOTAL	16	100,0%

En la empresa no existe estructurado un plan de formación y capacitación para el personal (actividades, metas, indicadores, recursos, responsables, fechas, etc). Puede existir la política y voluntad de los directivos, sin embargo, existen deficiencias frente a este concepto.

En cuanto a las capacitaciones y seminarios la gran mayoría se enfocan en el área de interés de cada empleado, pero existen algunas capacitaciones de tipo administrativo que se dictan a odontólogos y viceversa, también falta incrementar capacitaciones para todo el personal de la empresa en temas generales como atención al usuario, bioseguridad e higiene, ya que, solo se dirigen hacia algunas personas. Es importante anotar, que al 13% de los colaboradores que dicen que no existe ninguna actividad de formación, se les dé a conocer el plan de capacitación y se les haga partícipes de estas actividades.

La cualificación del personal es fundamental para el posicionamiento de la empresa en el mercado y no sólo frente a temas técnicos o médicos sino en temas administrativos y comerciales. Ya que, un personal más preparado brindara mejorar servicio al cliente, mejorar atención, tendrá más competencias y herramientas para la solución de problemas.

Grafico 6 Actividades de formación de personal

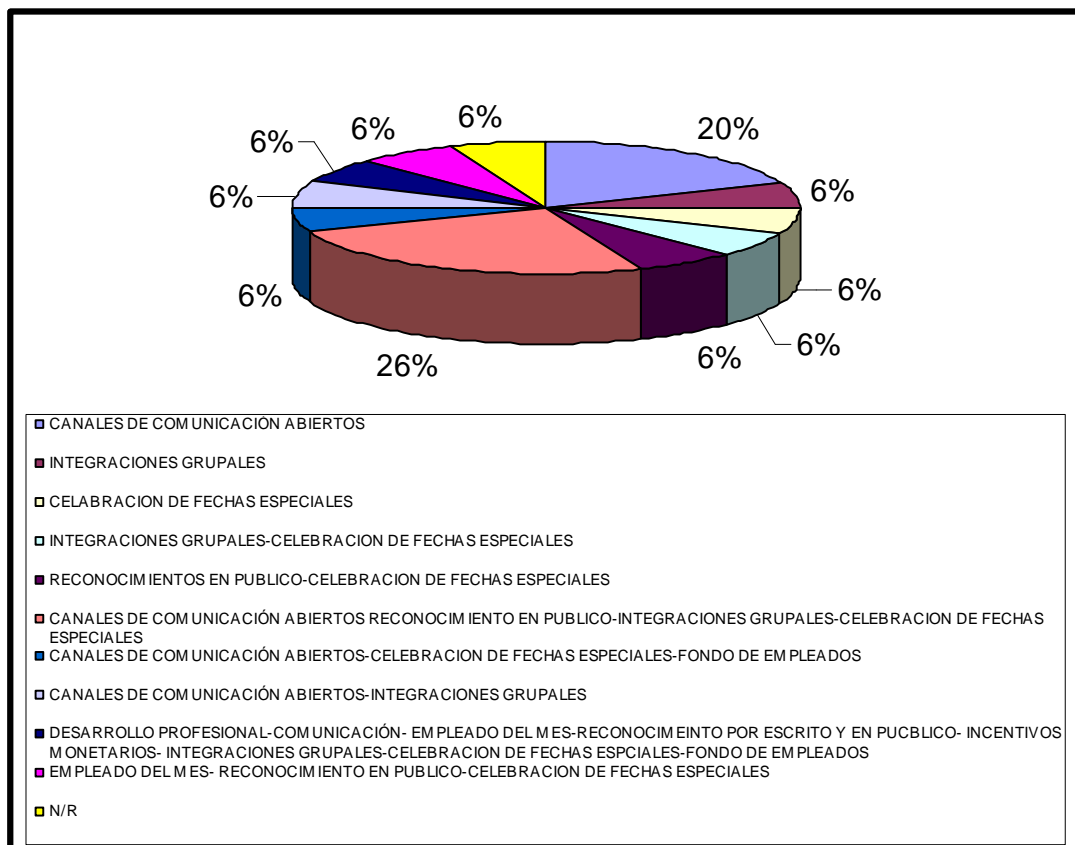


2.1.7. Métodos de motivación que aplica la empresa

Tabla 7 Métodos de motivación que aplica la empresa

METODOS DE MOTIVACION	FRECUENCIA	%
CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS	3	18,8%
INTEGRACIONES GRUPALES	1	6,3%
CELEBRACION DE FECHAS ESPECIALES	1	6,3%
INTEGRACIONES GRUPALES- CELEBRACION DE FECHAS ESPECIALES	1	6,3%
RECONOCIMIENTOS EN PUBLICO- CELEBRACION DE FECHAS ESPECIALES	1	6,3%
CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS RECONOCIMIENTO EN PUBLICO- INTEGRACIONES GRUPALES- CELEBRACION DE FECHAS ESPECIALES	4	25,0%
CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS- CELEBRACION DE FECHAS ESPECIALES- FONDO DE EMPLEADOS	1	6,3%
CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS- INTEGRACIONES GRUPALES	1	6,3%
DESARROLLO PROFESIONAL-		

Grafico 7 Métodos de motivación



En cuanto a los métodos de motivación que se aplican en OIDENTIS IPD, se observa que un 25% tiene la posibilidad de sugerir y compartir ideas con los directivos de la empresa, también, existe el reconocimiento en público, la integración y celebración de fechas especiales. Mientras tanto, un 19% considera que el método de motivación mas utilizado en la empresa es la comunicación abierta.

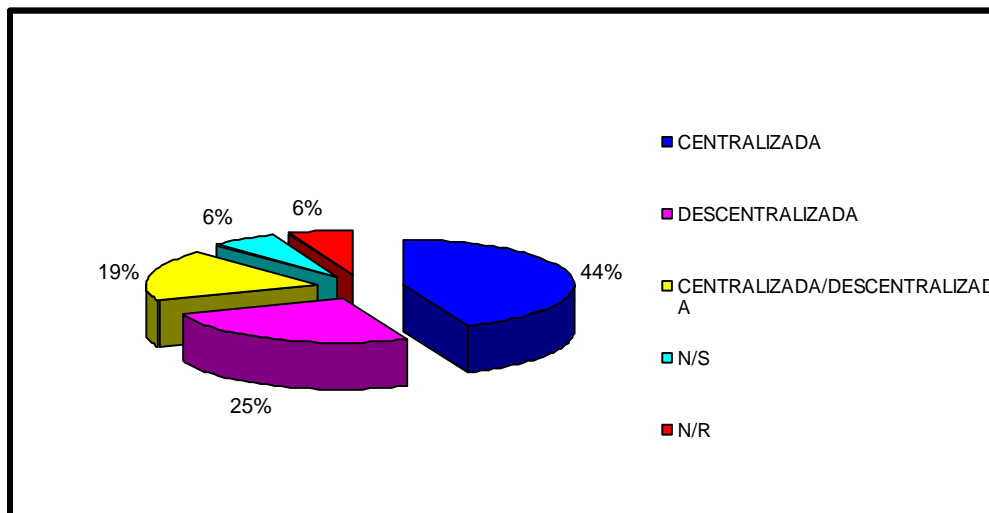
Una debilidad de OIDENTIS IPS es la ausencia de un plan de motivación estructurado y definido, ya que, la empresa solo emplea los incentivos más conocidos, dejando a un lado las bonificaciones económicas, la participación en congresos y eventos regionales o nacionales, el apoyo a la familia, el apoyo o subsidio en estudio y/o formación avanzada, optimización en el puesto de trabajo, partners médicos.

2.1.8. Proceso de toma de decisiones

Tabla 8 Toma de decisiones

TOMA DE DECISIONES	FRECUENCIA	%
CENTRALIZADA	7	43,8%
DESCENTRALIZADA	4	25,0%
CENTRALIZADA/DESCENTRALIZADA	3	18,8%
N/S	1	6,3%
N/R	1	6,3%
TOTAL	16	100,0%

Grafico 8 Toma de decisiones



Según los colaboradores en ODENTIS IPS la toma de decisiones se da en un 44% de forma centralizada, es decir, toda decisión debe ser tomada únicamente por el gerente de la organización. Por otra parte, un 25% de ellos considera que la toma de decisiones es descentralizada, es decir, el gerente de la empresa puede delegar la responsabilidad de tomar una decisión en sus subalternos.

En ODENTIS IPS el proceso de toma de decisiones a nivel administrativo es centralizado teniendo en cuenta las sugerencias e ideas de los colaboradores. En el área médica la toma de decisiones también es centralizada, sin embargo, se

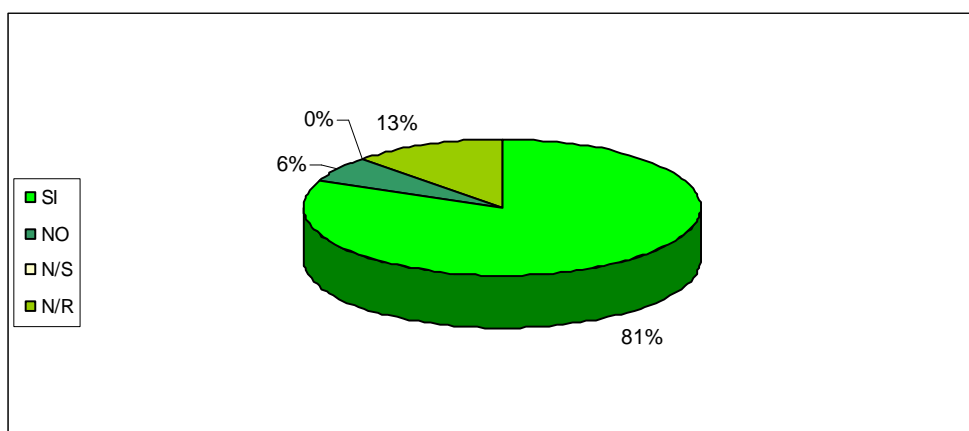
dificulta tomar decisiones rápidas debido a que la disponibilidad de la coordinadora medica no es del 100%, por lo tanto, lo más adecuado sería preparar y delegar a uno de los miembros del equipo odontológico como coordinador médico, con la asesoría de la responsable anterior (quien es la representante legal de la empresa).

2.1.9. Delegación de funciones y responsabilidades

Tabla 9 Delegación de funciones y responsabilidades

DELEGACION DE FUNCIONES	FRECUENCIA	%
SI	13	81,3%
NO	1	6,3%
N/S	0	0,0%
N/R	2	12,5%
TOTAL	16	100,0%

Grafico 9 Delegación de funciones



De acuerdo al Tabla 9, en la organización se delega funciones en un 81%, lo cual puede servir como una estrategia que fomente la autonomía en la organización, hay que destacar que un 12% de los encuestados no respondió esta pregunta.

La delegación de funciones y responsabilidades es una buena herramienta siempre y cuando sea bien manejada y que a través de ella se permitan lograr los objetivos corporativos, especialmente empoderamiento en el talento humano, de igual forma permite trabajar con los colaboradores promoviendo el trabajo en equipo, la participación y al cooperación, lo cual, directamente influye en el clima laboral y en el desempeño profesional de todos los involucrados.

2.1.10. Liderazgo de los directivos

Los resultados arrojan el Tabla 10, frente al tipo de liderazgo que tienen los directivos, un 62% de los colaboradores afirma que es participativo, es decir, que tiene en cuenta opiniones y sugerencias, pero no delega la toma de decisiones. Por otra parte, un 25% de los encuestados piensa que el modelo de liderazgo en ODENTIS es liberal, capaz de delegar funciones y da la oportunidad a miembros de la empresa diferente al gerente que tomen decisiones. Por último, un 13% de los encuestados no logra identificar el tipo de liderazgo que se da entre sus dirigentes.

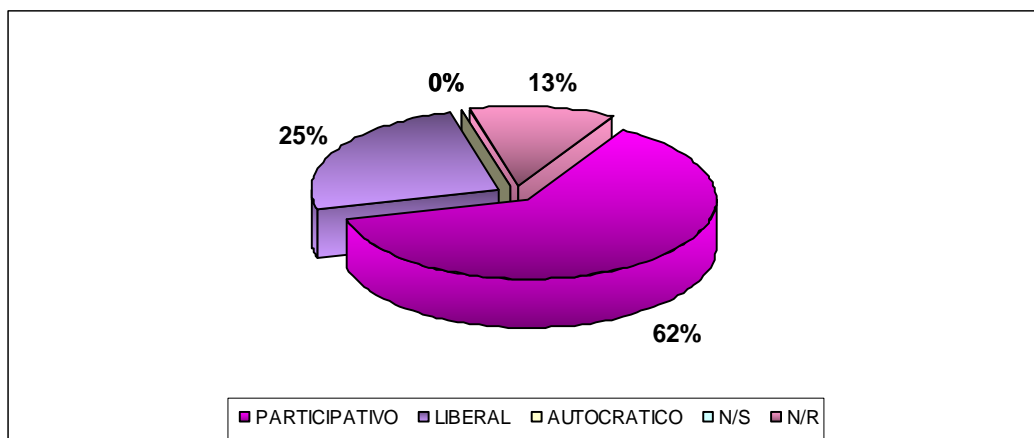
Tabla 10 Liderazgo de los directivos

LIDERAZGO	FRECUENCIA	%
PARTICIPATIVO	10	62,5%
LIBERAL	4	25,0%
AUTOCRATICO	0	0,0%
N/S	0	0,0%
N/R	2	12,5%
TOTAL	16	100,0%

Tanto los directivos como los empleados coinciden con identificar un estilo de liderazgo participativo y de alguna forma los empleados contribuyen con la organización en la optimización de los procesos de atención médica, El hecho de que se permita dar y recibir consultas y opiniones desde diferentes niveles jerárquicos de la organización cuando sea pertinente, es fundamental en los procesos de retroalimentación y empoderamiento del personal.

Además, se contribuye a la interrelación y al conocimiento entre los trabajadores, lo cual, permite trabajar en equipo y determinar que tan comunes son las metas de directivos y empleados y con poder alcanzar los objetivos de la empresa.

Grafico 10 Liderazgo



2.1.11. Desempeño de los empleados

El 100% de los empleados concuerdan en que su desempeño aporta de una manera significativa al desarrollo y crecimiento de la organización.

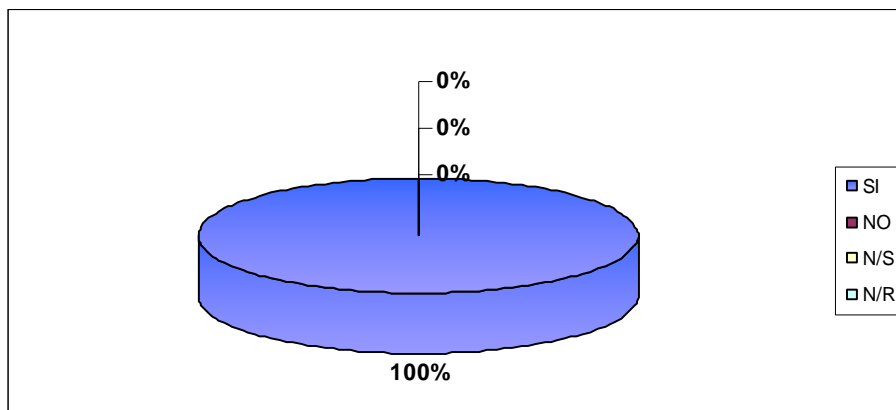
El hecho de que un empleado sienta que su trabajo aporta al desarrollo de ODENTIS IPS, influye de manera significativa en el cumplimiento de metas, ya sea a nivel personal, grupal y organizacional; algunos aspectos en los que los colaboradores sienten que influyen es en: La calidad de atención y tratamiento, en el mantenimiento e higiene de todos los sitios de la I.P.S. brindando a los pacientes variedad de especialidades odontológicas, contribuyendo a que la organización tenga todo en regla para poder funcionar y así obtener beneficio para la organización, para cada uno de sus integrantes y los clientes que actualmente es atendido en la empresa. (Tabla 11)

Además, es un indicador importante del sentido de pertenencia que existe actualmente en la IPS.

Tabla 11 desempeño de personal

DESEMPEÑO	FRECUENCIA	%
SI	16	100,0%
NO	0	0,0%
N/S	0	0,0%
N/R	0	0,0%
TOTAL	16	100,0%

Grafico 11 Desempeño

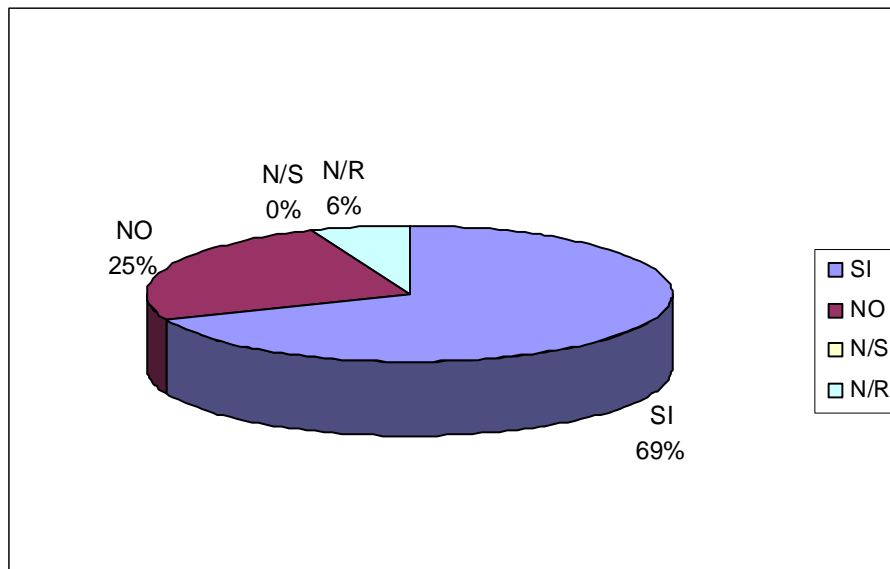


2.1.12 Estimulación de trabajo en equipo

Tabla 12 Trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO	FRECUENCIA	%
SI	11	68,8%
NO	4	25,0%
N/S	0	0,0%
N/R	1	6,3%
TOTAL	16	100,0%

Grafico 12 Trabajo en equipo



Un 69% de los colaboradores de la I.P.S ODENTIS afirma que la dirección si estimula el trabajo en equipo, facilitando crear un buen ambiente laboral y la prestación de un mejor servicio, mientras que un 25% dice que la dirección no estimula el trabajo en equipo (Tabla 12).

Dentro de la parte médica el trabajo en equipo se presenta a la constante relación laboral que existe entre ellos, lo que ha permitido crear confianza y una excelente comunicación. Además, son un apoyo en la solución de problemas que se dan la prestación de servicios

Sin embargo, este proceso de coordinación y trabajo en equipo debe ser a los largo de la cadena del servicio de ODENTIS IPS, es decir, debe tener en cuenta a todo el ciclo de servicio o proceso de atención a los pacientes

En lo que se refiere a la parte administrativa, algunos empleados pueden no sentir el trabajo en equipo, debido a que su labor es especializada o en algunos casos, una mala selección del personal hace que estos no tengan las competencias para tal fin.

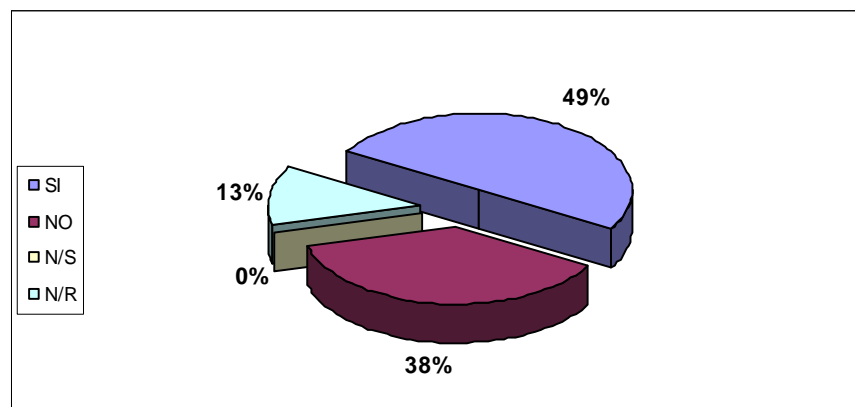
Cabe anotar, que el trabajo en equipo no es solo la delegación de un una función o responsabilidades a un grupo, implica el desarrollo de habilidades, roles y competencias para tal fin.

2.1.13. Promoción del desarrollo de competencias, habilidades y capacidades del empleado

Tabla 13 Promoción y desarrollo de competencias

COMPETENCIAS	FRECUENCIA	%
SI	8	50,0%
NO	6	37,5%
N/S	0	0,0%
N/R	2	12,5%
TOTAL	16	100,0%

Grafico 13 Competencias



En el gráfico 13 se puede evidenciar que el 49% de los colaboradores afirman que en la empresa promueven el desarrollo de las competencias, habilidades y capacidades, permitiendo incrementar el nivel de especialización del profesional e indirectamente también el de la I.P.S. un 37% de los encuestados consideran que no se promocionan el desarrollo de competencias o habilidades en la empresa.

Por lo general, el desarrollo de competencias y de habilidades en la empresa se da por medio de programas estructurados de capacitación y formación del personal, así como, el empoderamiento en la toma de decisiones, además de un trabajo en equipo comprometido con el logro de los objetivos empresariales.

Esta es una debilidad que en largo plazo generara desmotivación en el personal, ya que, el no desarrollo de competencias o habilidades hacen pensar en un

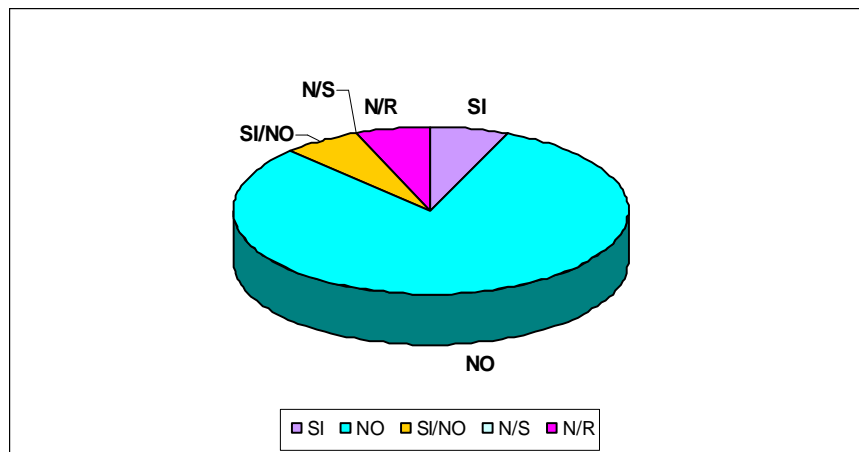
estancamiento profesional del talento humano, lo que se expresa en ausentismo laboral y alta rotación del personal.

2.1.14. Salarios

Tabla 14 Salarios

SALARIO	FRECUENCIA	%
SI	1	6,3%
NO	13	81,3%
SI/NO	1	6,3%
N/S	0	0,0%
N/R	1	6,3%
TOTAL	16	100,0%

Grafico 14 Salario



Dentro del proceso de política de salarios y compensación, NO existe un pago oportuno de salarios, con todas las prestaciones de ley, esto lo expresa un 81% de los colaboradores, quienes, es probable que esto se deba al tipo de contrato que exista, al desembolso que realizan las E.P.S a quienes le subcontratan el servicio de urgencias y demás convenios que tienen en la actualidad. (Tabla 14).

Solo un 6% afirma que si cumplen con todos los requisitos de ley pero que no son oportunos en el pago.

Por otra parte, el tipo de contrato de prestación de servicios no cubre ni obliga al empleador a pagar las prestaciones de ley, al igual que un contrato verbal.

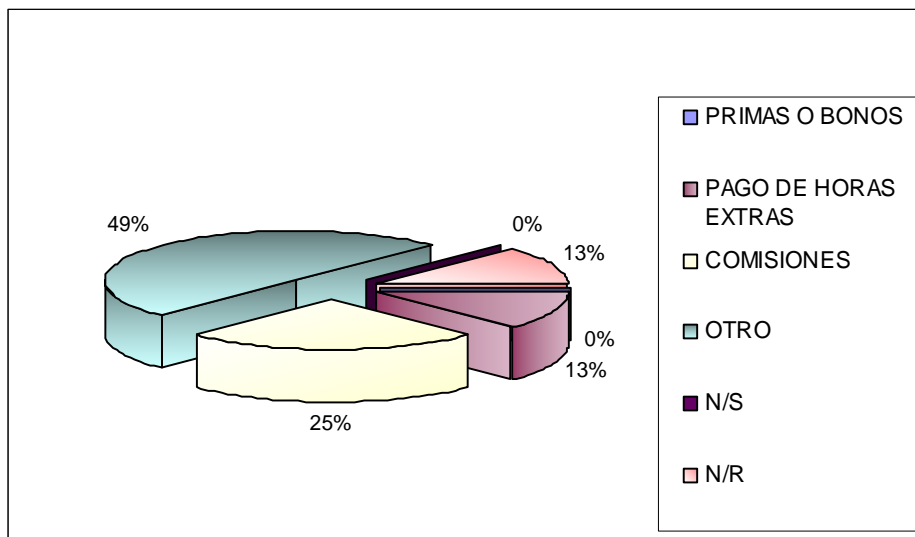
Es fundamental que la gerencia de la empresa solucionen los pagos oportunos, esto generara un alto nivel de insatisfacción del cliente interno, ausentismo del personal, baja de la productividad laboral, desmotivación y falta de sentido de pertenencia, así como, un deterioro del clima organizacional.

2.1.15. Reconocimiento de incentivos económicos

Tabla 15 Incentivos económicos

INCENTIVOS ECONOMICOS	FRECUENCIA	%
PRIMAS O BONOS	0	0,0%
PAGO DE HORAS EXTRAS	2	12,5%
COMISIONES	4	25,0%
OTRO	8	50,0%
N/S	0	0,0%
N/R	2	12,5%
TOTAL	16	100,0%

Grafico 15 Incentivos Económicos



Del Tabla 15, se destaca que un 50% de los colaboradores reciben otro tipo de incentivo diferente al económico, un 25% afirma recibir comisiones que en su mayoría son por afiliaciones realizadas, mientras que un 13% recibió pago de horas extras, lo cual, no constituye ningún tipo de incentivo sino una obligación de ley .

En este sentido, no existe en la IPS ODENTIS un política de incentivos, motivación y reconocimiento definida, la cual, no solo incluya los incentivos económicos sino otro tipo de alicientes a su actividad o desempeño.

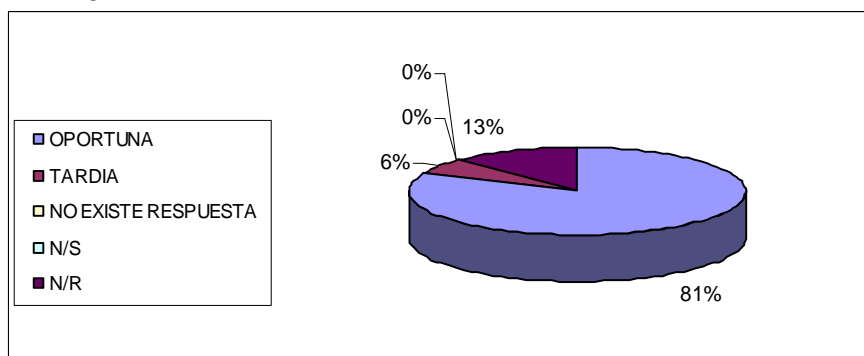
Un empleado es fiel a su organización si se le reconoce su trabajo y la empresa lo hace parte de los dividendos que con su trabajo ha contribuido a alcanzar, Crepes & Waffles es un ejemplo de eso.

2.1.16. Respuesta por parte de superiores

Tabla 16 Respuesta por parte de superiores

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
OPORTUNA	13	81,3%
TARDIA	1	6,3%
NO EXISTE RESPUESTA	0	0,0%
N/S	0	0,0%
N/R	2	12,5%
TOTAL	16	100,0%

Grafico 16 Respuesta



La grafica 16, muestra que el 81% de los colaboradores afirman que la respuesta por parte de sus superiores ante cualquier inquietud, eventualidad y contratiempo que se presente en el desarrollo de sus funciones es oportuna, reflejando la constante búsqueda de la eficiencia laboral por parte de los directivos de la empresa.

Cabe anotar, que un 13% de ellos no respondió esta pregunta y solo un 7% respondió que la respuesta era tardía.

Es positivo el hecho de que los directivos de ODENTIS IPS estén pendientes de las actividades de sus colaboradores. Lo anterior, proyecta una imagen de responsabilidad, interés y de sentido de pertenencia con la empresa, dando ejemplo a su equipo de trabajo.

Es importante anotar, las fortalezas y debilidades que presenta el proceso de comunicación de la empresa:

- **Fortalezas**

- La comunicación entre socios y de estos con los administrativos es calificada como buena por parte de los colaboradores
- Existe unidad de mando en la gerencia, ya que, en los colaboradores existe claridad sobre quien toma las decisiones
- Existe comunicación horizontal, vertical y transversal en la organización
- Existe claridad del papel o rol que cumple cada cargo en la organización y su relación con los demás cargos de la empresa
- Existe una ubicación adecuada de los medios de comunicación
- Están claramente definidas y entendidas las funciones de cada cargo en la organización
- El superior se preocupa de que sus colaboradores estén informados y bien capacitados en los puestos de trabajo
- Un alto porcentaje de colaboradores leen los comunicados internos de la empresa
- El correo electrónico es considerado por parte de los colaboradores un medio eficiente para estar al día con la información necesaria para realizar su trabajo
- La calidad de información que suministran los directivos para desempeñar el trabajo es considerada como buena por parte de los colaboradores
- Existe eficiencia en el uso de las herramientas de comunicación como: el teléfono, además, un buen uso en correo electrónico, reuniones administrativas de

trabajo, tableros de noticias y avisos y memorandos de cartas, memorandos e instrucciones por escrito

- Los superiores brindan la suficiente atención cuando sus colaboradores se comunican con ellos
- El lenguaje que usan los administrativos es entendido y claro, cuando se comunican con los colaboradores
- Las instrucciones que reciben los colaboradores por parte de su jefe son claras
- La información que entregan los superiores a sus colaboradores frecuentemente y siempre es oportuna
- Existe una atmosfera de confianza entre los colaboradores de la empresa
- Existe integración y coordinación entre los colaboradores para la solución de problemas
- La comunicación entre los compañeros o colaboradores del mismo nivel es clara y de manera abierta
- Casi nunca se oculta información entre compañeros del mismo nivel
- El socio tiene fortalezas en sus habilidades gerenciales frente al proceso de comunicación, como: asertividad, dar instrucciones, hacer peticiones y comunicar cambios.
- La gerente tiene fortalezas en sus habilidades gerenciales de comunicación, tales como: capacidad para realizar críticas y comunicar los cambios
- El coordinador administrativo tiene fortalezas en sus habilidades gerenciales de comunicación, tales como: Asertividad y rehusar peticiones

- **Debilidades**

- El papel de los coordinadores en el proceso de toma de decisiones presenta deficiencias
- No existe empoderamiento en la empresa o capacidad para tomar propias decisiones por parte de los colaboradores
- La mayoría de los trabajadores consideran que es innecesaria la producción de medios de comunicación
- Los trabajadores desconocen la filosofía corporativa de la I.P.S. ODENTIS
- Existen falencias en los procesos de administración del personal: inducción y formación
- Desconocimiento de ciertos aspectos de I.P.S. ODENTIS, por parte de los colaboradores, que permita desarrollar mejor sus actividades
- Ausencia de información importante para el desarrollo de sus funciones en el proceso de inducción, capacitación y evaluación del desempeño

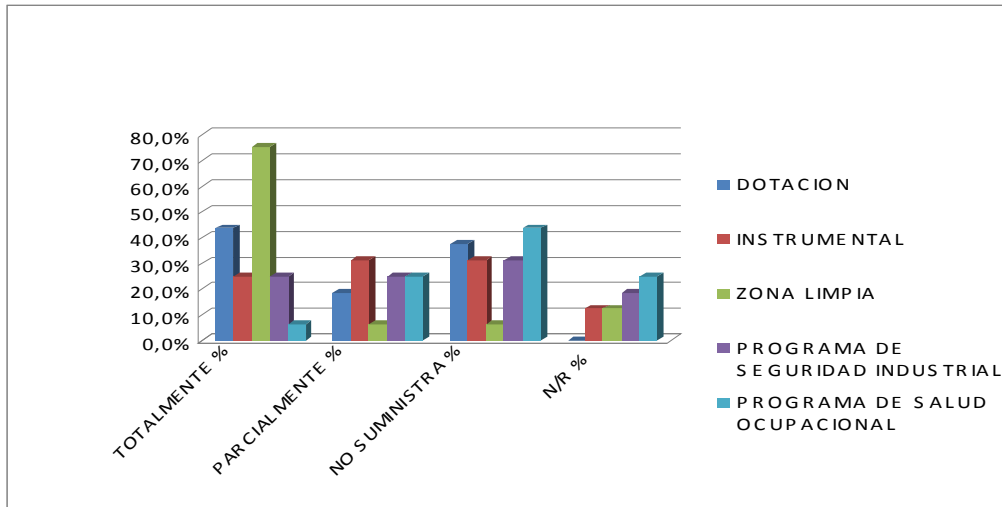
- Desconocimiento en el uso de algunas herramientas de comunicación por parte de la gerencia y los colaboradores: videos, películas, exhibiciones audiovisuales, fax, informes escritos, folletos, reuniones informales y discursos.
- Los colaboradores reciben información por canales informales de la empresa.
- En ocasiones no se tienen en cuenta por parte de los superiores, las observaciones dadas por sus colaboradores
- Los colaboradores no sienten la suficiente confianza y libertad por parte de los superiores para discutir problemas relacionados con el trabajo
- Las fortalezas en las habilidades gerenciales de comunicación por parte de los socios, gerente y coordinador no son potencializadas en función de la organización
- Existen problemas de comunicación entre socios y administrativos y viceversa
- La gerencia debe mejorar sus habilidades en: recibir críticas, dar instrucciones y hacer peticiones
- La coordinadora administrativa debe mejorar sus habilidades gerenciales en: criticas, recibir críticas, dar instrucciones y comunicar cambios

2.1.17. Condiciones para realizar el trabajo

Tabla 17 Condiciones para realizar el trabajo

ASPECTO	TOTAL	%	PARCIAL	%	NO SUMINISTRADA	%	N/R	%	TOTAL	%
DOTACION	7	43,8 %	3	18,8 %	6	37,5 %	0	0,0 %	16	100,0 %
INSTRUMENTAL	4	25,0 %	5	31,3 %	5	31,3 %	2	12,5 %	16	100,0 %
ZONA LIMPIA	12	75,0 %	1	6,3 %	1	6,3 %	2	12,5 %	16	100,0 %
PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	4	25,0 %	4	25,0 %	5	31,3 %	3	18,8 %	16	100,0 %
PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL	1	6,3 %	4	25,0 %	7	43,8 %	4	25,0 %	16	100,0 %

Grafica 17 Condiciones para realizar el trabajo



En cuanto a las condiciones para realizar el trabajo, de acuerdo al Tabla 17, se suministra dotación al personal para un 44%, el instrumental que es vital para el trabajo en el área odontológica se suministra un 32% de forma parcial o simplemente no los suministran. Un 75% de los colaboradores afirman que totalmente la zona limpia refleja las condiciones necesarias para realizar el trabajo.

En cuanto al programa de seguridad industrial, para un 32% de los colaboradores ODENTIS IPS no lo suministra y en cuanto al programa de salud ocupacional no se implementa en un 44%.

Estos aspectos no sólo deben buscar el bienestar del personal sino garantizar su seguridad, también son parte de la gestión del talento humano. La dotación, la zona limpia, los programas de seguridad industrial y salud ocupacional, además de lo anterior, generan mejor satisfacción y motivación en el trabajo.

La dotación contribuye a crear y proyectar una imagen empresarial pero sobretodo a crear sentido de pertenencia. El instrumental y la zona limpia es algo vital en el desarrollo de las actividades de odontología, es necesario cuidar, hacer mantenimiento, preservar y velar por el buen uso de estos materiales para que cada empleado se sienta cómodo en su función y puedan prestar un buen servicio.

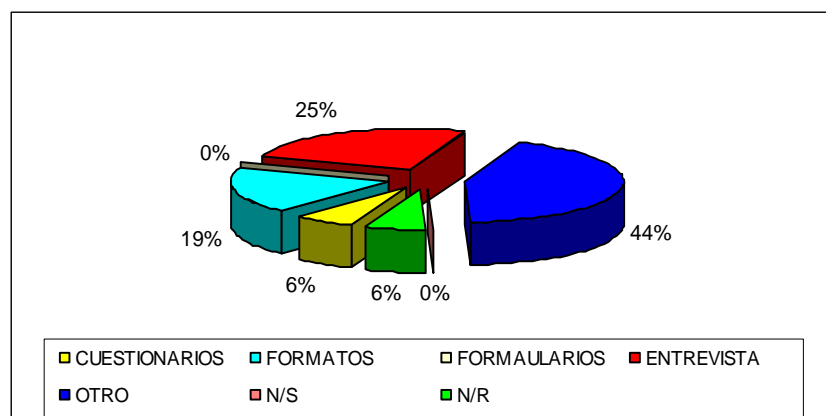
Por último se hace necesario implementar o dar a conocer los programas de salud ocupacional y seguridad industrial.

2.1.18. Mecanismos de evaluación de desempeño

Tabla 18. Mecanismos de evaluación

MECANISMOS DE EVALUACION	FRECUENCIA	%
CUESTIONARIOS	1	6,3%
FORMATOS	3	18,8%
FORMAULARIOS	0	0,0%
ENTREVISTA	4	25,0%
OTRO	7	43,8%
N/S	0	0,0%
N/R	1	6,3%
TOTAL	16	100,0%

Gráfico 18 Mecanismos de evaluación



La Gráfica 19, presentan que un 44% de los colaboradores de ODENTIS IPS respondieron que eran evaluados con una técnica diferente o que simplemente no han implementado sistemas para evaluar su desempeño. Un 26%, afirma que lo evalúan con entrevista y un 19% con formatos.

Sin embargo, el concepto de los directivos es que la evaluación del desempeño se realiza mensualmente, porque los procesos de la clínica son dinámicos y exigen evaluación mensual de todos ellos, por los clientes institucionales que requieren

de acuerdo a los convenios entregar cuentas de cobro con soportes y procedimientos auditados y controlados en ese periodo; también, existen otros procesos que se manejan bimestralmente y semestral, pero la evaluación de estos aspectos como el control y manejo de insumos, presupuestos, gastos, manejo de pacientes, etc se deben realizar semanal y mensualmente.

En este sentido, se deben diseñar formatos de evaluación del desempeño médico y administrativo para los colaboradores de ODENTIS IPS, diferentes a los estadísticos que registran para el logro de los pagos institucionales. Esto implica, el diseño de un Plan de evaluación del desempeño de las competencias, las metas, las funciones y los logros del personal, así como, especificar y dar a conocer las formas y el periodo de evaluación.

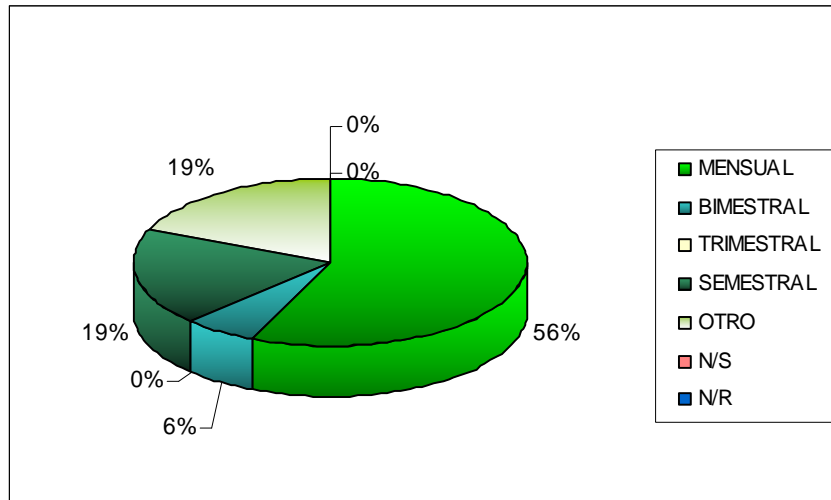
2.1.19. **Frecuencia de evaluación** En cuanto a la frecuencia 56 % de las evaluaciones de desempeño se realizan cada mes, confirmando los requisitos que deben cumplir para el pago institucional. Es importante anotar, que la evaluación del desempeño debe ser diferente, ya que, con esos resultados se deben lograr: mejoramiento de procesos, verificación en el logro de las metas, retroalimentación con el personal, verificación del cumplimiento de la filosofía corporativa, aplicación de incentivos y programa de motivación, premios y reconocimientos e implementación de programas de formación entre otros.

Tabla 19: Frecuencia de evaluación de desempeño

FRECUENCIA DE EVALUACION	FRECUENCIA	%
MENSUAL	9	56,3%
BIMESTRAL	1	6,3%
TRIMESTRAL	0	0,0%
SEMESTRAL	3	18,8%
OTRO	3	18,8%
N/S	0	0,0%
N/R	0	0,0%
TOTAL	16	100,0%

Además, técnicas como la entrevista no permiten reunir adecuadamente toda la información de evaluación del desempeño. Cabe anotar, que para un 19% de los colaboradores las evaluaciones de desempeño solo se realizan semestralmente, al igual que otras técnicas de evaluación. (Tabla 20)

Grafico 19 Frecuencia de evaluación

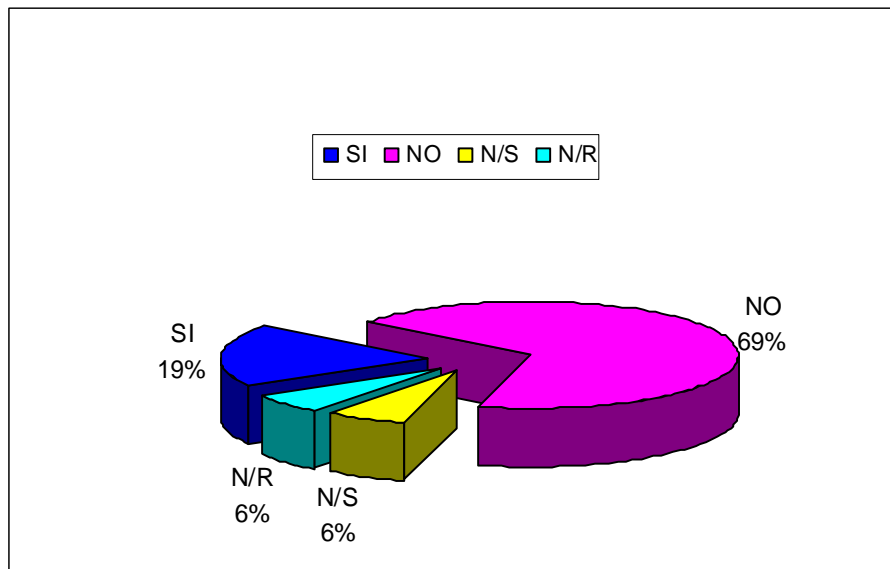


2.1.20. Planes y proyectos para el mejoramiento de talento humano

Tabla 20. Planes y proyectos de mejoramiento de talento humano

PROYECTOS DE MEJORAMIENTO	FRECUENCIA	%
SI	3	18,8%
NO	11	68,8%
N/S	1	6,3%
N/R	1	6,3%
TOTAL	16	100,0%

Grafico 20 Proyecto de mejoramiento



El 69% de los encuestados afirman que en la empresa no se diseñan planes y proyectos que permitan que mejorar los procesos de gestión del talento humano, mientras que un 19% de los colaboradores afirma que se están realizando planes de mejoramiento. (Tabla 21).

Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización, se puede decir que se sientan las bases para el diseño de una propuesta que busque el mejoramiento de la gestión de talento humano en ODENTIS IPS.

2.2. ANALISIS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LOS SOCIOS Y ADMINISTRATIVO DE LA I.P.S ODENTIS

A continuación se describe la situación actual que presentan los proceso de Gestión del Talento Humano en Odentis IPS, a nivel de los directivos y administrativos de la empresa.

- **Importancia que tiene en la organización los siguientes factores**
 - **Gerente:** para el factor más importante que guía u orienta la toma de decisiones en ODENTIS IPS es la eficiencia y eficacia, le sigue la competitividad de la empresa, en tercer lugar se encuentra el talento humano, en cuarto lugar la rentabilidad y por último, la productividad de la empresa.

- **Socio:** para el socio lo más importante es la rentabilidad, luego la eficiencia y eficacia, en tercer lugar se encuentra el talento humano y por último, esta la competitividad y productividad de la organización.
- **Coordinador:** en primer lugar se encuentra la productividad y competitividad de la empresa, al igual que los dos directivos anteriores, el talento humano ocupa el tercer lugar en importancia, por último, está la rentabilidad, la eficiencia y eficacia.

Se destaca que para los directivos el talento humano se encuentra en un lugar intermedio de importancia para el proceso de toma de decisiones en la empresa, aspecto que no es tan favorable, ya que, de ellos depende la eficiencia y eficacia o la productividad de la organización. Así mismos, si la empresa alcanza su eficiencia operacional, podrá tener parámetros de competitividad que lleven a incrementar los márgenes de rentabilidad.

Este forma de pensar, se presenta en las micro y pequeñas empresas, en donde, la búsqueda de una mayor productividad o eficiencia de los trabajadores, es su prioridad fundamental, ya que, la mentalidad del empresario es bajar costos para incrementar rentabilidad. La pregunta que surge es: ¿Quién es el operador o generador de todo este proceso? Lógicamente es el talento humano preparado, motivado, capacitado, comprometido y bien remunerado.

Es importante, anotar que el socio como inversionista, tiene claro que el principal factor es la rentabilidad de la empresa, ya que, en ella tiene en juego sus recursos.

- **Prácticas de Gestión del Talento Humano**

- **Gerente:** Las únicas 2 prácticas que desarrolla son: capacitación y evaluación del personal.
- **Socio:** Las únicas 2 prácticas que desarrolla son: contratación y capacitación del personal.
- **Coordinador:** las únicas 2 prácticas que se desarrolla son: selección de personal y capacitación de personal

Se destaca que ninguno de los tres (3) administrativos realiza el proceso de reclutamiento de personal. Así mismo, no es la gerente quien interviene en la selección del personal sino está a cargo a cargo de la coordinadora.

A nivel de gerencia y coordinación, se deben concentrar todas las funciones de administración del personal desde la fase de reclutamiento hasta la fase de evaluación de desempeño.

En este sentido, se debe fortalecer el procesos de administración del personal en la clínica, ya que, cierto procesos no tienen responsables directos, o funcionarios como los socios están realizando aspectos que no tienen relación son de su competencia.

El hecho de que los tres (3) directivos se concentren en la capacitación, denota el énfasis o importancia que tiene para ellos, la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las funciones por parte del personal.

- **Convocatoria del Personal**

Dentro del proceso de convocatorias en ODENTIS IPS, los tres (3) administrativos reclutan personal de convocatorias internas realizadas por la misma empresa, teniendo en cuenta un banco de hojas de vida o a través de referencias provistas por los mismos colaboradores de la empresa. Sin embargo, la convocatoria interna está asociada con las políticas de ascenso, las cuales, o existen en la organización. Es por esto, que no se recurre en primera instancia al personal adscrito a la empresa, promoviendo así al personal vinculado sino se recurre es al banco de hojas de vida, la cual, fue obtenida a través de convocatorias externas realizadas por la misma institución.

En este sentido se debe clarificar por parte de los directivos el tipo y la forma como realizan las convocatorias para suplir nuevos cargos.

- **Diseño y definición de cargos**

Los resultados muestran que existe en su totalidad, los directivos y administrativos realizan una elaboración previa de los cargos, lo que evidencia que la selección del personal se ajusta y sustenta en unos criterios técnicos del personal, en cuanto a: funciones, perfil ocupacional, naturaleza del cargo, herramientas de trabajo, etc.

Es una fortaleza y un requisito indispensable, toda vez que al ser odontólogos la mayoría de vacantes a cubrir, el diseño del cargo se debe realizar bajo criterios objetivos y técnicos

Además, en la empresa se aplica el modelo tradicional de diseño de cargos, concentrado en las funciones básicas y en la estandarización de la rutina, aspecto

que ratifica el énfasis en seleccionar un candidato que garantice la eficiencia en sus operaciones.

- **Análisis de cargos**

La información suministrada por los directivos de la empresa permite concluir que el análisis de cargos se utiliza en un 100%, demostrando con esto que hay una documentación que soporta todas y cada una de las tareas encomendadas para cada uno de los puestos de trabajo, el diagrama de procesos, la especificidad de las labores y la descripción de las mismas hace de una u otra forma que se evite la duplicidad de funciones entre los colaboradores. Lo anterior, se ve reflejado en la existencia de manuales de funciones y procedimientos

Consecuente con los resultados mostrados anteriormente, ODENTIS IPS le da total importancia a identificar las aptitudes que los empleados tienen para desempeñar el cargo, enfocándose en que cada empleado realice muy bien su trabajo. Se puede observar que no se combina con las exigencias físicas e intelectuales (capacidades, destrezas y conocimientos), tan importantes en el área de salud.

- **Métodos y políticas de bienestar social**

Los directivos y administrativos no implementan ni desarrollan políticas de bienestar social ni mejoramiento de la calidad de vida del trabajador, ya que, su interés se concentra en que haga bien su trabajo, olvidando que el ser humano es integral y un ser social con múltiples necesidades, las cuales, busca satisfacer en y a través de su desempeño laboral

- **Técnicas de selección de personal**

La técnica más utilizada para realizar la selección de personal es la entrevista, acompañada por pruebas de conocimiento o capacidades. Sin embargo, la ausencia de un psicólogo o una persona responsable idónea en el cargo de talento humano, hace que no se apliquen pruebas psicométricas, de personalidad, de simulación, muy importantes en empresas de servicios y en aquellas en donde el talento humano es la base del procesos.

El candidato puede ser muy idóneo en el desempeño de su cargo, pero puede carecer de competencias, actitudes, comportamientos o habilidades que le dificulte relacionarse con los demás, trabajar en equipo, ser asertivo en su comunicación con los clientes, tener facilidad de expresión y demás, cualidades necesarias para brindar un excelente servicio al cliente.

- **Tipo de contrato laboral**

La empresa para la contratación de su personal recurre a un solo tipo de contrato por prestación de servicios o por obra.

- **Inducción del personal**

Según los directivos y administrativos de La I.P.S ODENTIS, en lo concerniente a inducción de personal, llevan a cabo esta práctica combinando: suministro de información a las personas que se vinculan a la empresa sobre las funciones, la filosofía empresarial y las políticas de la empresa.

- **Formación del personal**

En lo referente al proceso de formación de personal, tanto el socio como el gerente afirman que realizan entrenamiento y jornadas de capacitación, sin embargo, la coordinadora administrativa dice que no se realiza ninguna actividad.

No existe un plan estructurado de capacitación ni formación del personal, el cual, se desarrolle por personal externo idóneo en el tema. Además, no se aprovechan las TIC'S en dicho proceso de formación.

Actualmente existen los siguientes temas propuestos que se manejan como retroalimentación y no como capacitación o formación, los cuales, tienen a su vez varios subtemas:

- ✓ HISTORIA CLINICA
- ✓ CARIES DENTAL
- ✓ URGENCIAS ODONTOLÓGICAS
- ✓ MANEJO CLÍNICO DE LAS ENFERMEDADES BUCALES
- ✓ PATOLOGÍAS EN CAVIDAD ORAL
- ✓ BIOSEGURIDAD
- ✓ PATOLOGÍAS PULPARES
- ✓ QUISTES ODONTOGÉNICOS
- ✓ ALTERACIONES DE LOS MAXILARES
- ✓ ENFERMEDADES PERIODONTALES

- **Comportamiento y estilo de dirección**

Los resultados arrojan que el estilo de dirección de ODENTIS IPS es participativo o democrático, es decir, que este permite tener en cuenta la opinión, las recomendaciones de los colaboradores, al momento de tomar decisiones en la empresa, síntoma que buscan el trabajo colaborativo y el compromiso de su equipo de colaboradores.

Es importante analizar, que no existe empoderamiento o la capacidad de que cada colaborador tome sus propias decisiones y hacerse responsable de sus comportamientos, es decir, no aplican un estilo de dirección liberal, esto se debe a: centralización del poder y la autoridad, empresa familiar, falta de capacitación del personal, falta de confianza en el personal, ausencia de trabajo en equipo y perfil profesional del personal no es el idóneo para estas labores, entre otras.

- **Políticas de Incentivos**

Las políticas de incentivos para el socio y el gerente se limitan a incentivos personales y diferentes reconocimientos, además, para la coordinadora no hay incentivos.

Este es un factor crítico que propicia y genera desmotivación en el personal, ausentismo, bajo sentido de pertenencia, afecta el clima laboral, el cumplimiento de las recomendaciones o decisiones de los directivos y esa eficiencia y eficacia laboral tan buscada por la alta dirección de la empresa.

- **Métodos de evaluación para el desempeño de personal**

Los datos manifiestan que en el 100% de los directivos de la I.P.S. ODENTIS realizan evaluación del desempeño, utilizando el método de comparación cuantitativa, es decir, la comparación de factores pre-establecidos con el rendimiento laboral, esto permite mejorar los niveles de productividad y de igual forma permite detectar de una u otra forma las posibles deficiencias al interior de los cargos. El mecanismo para realizar este proceso son los formatos y la actividad la realiza el gerente mensual y bimensualmente, de acuerdo a los requerimientos de los clientes institucionales y no de la empresa.

La empresa debe diseñar su propio sistema de evaluación del desempeño de forma integral, el cual, debe estar asociado con la política de incentivos, la cual, hasta el momento es inexistente

La empresa no cuenta otro tipo de técnicas como los centros de evaluación, evaluación de 360°, desempeño futuros (autoevaluaciones, administración por objetivos, evaluaciones psicológicas) adicionalmente a eso evaluaciones teniendo en cuenta desempeño durante el pasado (escalas de puntuación, lista de verificación, el método de clasificación, el método de distribución forzada, el método de registro de acontecimientos críticos, las escalas de calificación porcentual, el método de verificación de campo, evaluación de grupos, el método de comparación por parejas).

- **Proyectos de mejoramiento**

Se debe tener en cuenta que hasta este momento en ODENTIS IPS, los directivos no realizan proceso de planeación que conlleven a mejorar la gestión del talento humano.

2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA I.P.S ODENTIS

Fortalezas

- El personal conoce las funciones de su cargo totalmente
- Delegación de funciones y responsabilidades
- Tipo de liderazgo participativo
- Los empleados consideran que su trabajo aporta al crecimiento y desarrollo de la empresa
- Elevado sentido de pertenencia por parte del talento humano de la organización
- Respuesta oportuna por parte de los superiores ante inquietudes, problemas y dificultades que se presentan en el desarrollo de sus funciones.
- Se realizan sesiones esporádicas de capacitación y evaluación del personal
- Se realizan procesos de diseño, definición y análisis de cargos

Debilidades

- Parcialmente conocen los objetivos corporativos y los manuales de procedimientos
- Se conoce parcialmente el organigrama, misión y visión de la organización
- Proceso de selección de personal se realiza parcialmente

- No se recurre a reclutamiento externo, ya que, la mayoría de ellos es recomendación personal.
- Parte del personal conoce el tipo de contrato que existe con la empresa
- No existe plan carrera o política de ascensos
- No existe un programa o plan de capacitación y formación integral y a largo plazo
- No existe un programa estructurado de incentivos, motivación y bienestar del personal.
- Retraso en la solución de problemas médicos
- Se estimula el trabajo en equipo, pero no de manera óptima
- No se promocionan el desarrollo de competencias y habilidades al interior de la organización
- No existe pago oportuno de salarios con todas las prestaciones de ley
- No cuenta con programa de salud ocupacional y seguridad industrial
- No se realizan pruebas psicológicas, psicométricas y de personalidad al momento del ingreso de un nuevo candidato a la organización
- No existe un proceso integral de evaluación de desempeño
- No es prioritario en la toma de decisiones por parte de directivos el mejoramiento del talento humano.
- Se desconocen prácticas de administración del personal por parte de los directivos y administrativos

3. IDENTIFICACION DE LOS FACTORES CRÍTICOS DEL PROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA IPS ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.

Teniendo en cuenta, el análisis situacional del proceso de gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto, a continuación se identifican los factores críticos que inciden en la capacidad de hacer, de sincronizar aspiraciones y objetivos de los directivos y colaboradores de la empresa, bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia.

Es importante anotar, que dichos factores se relacionan con el proceso de administración del personal y las habilidades gerenciales de socios y administrativos.

Se entiende como factor crítico, a las actividades que el gerente debe prestar atención, con el fin de elevar los niveles de productividad y competitividad de la organizaciones.

Para la identificación de factores críticos de éxito se analizó qué debe hacer y cómo debe operar el proceso de gestión del talento humano, en socios, gerente, administrativos y colaboradores de la I.P.S. ODENTIS. Lo anterior, permite establecer los gap's entre lo que hace la empresa y lo que deberían implementar según los modelos gerenciales de comunicación organizacional.

3.1. FACTORES CRITICOS

A continuación se presentan los factores críticos de éxito, sobre los cuales se debe intervenir para mejorar los procesos de gestión de talento humano en la I.P.S. ODENTIS, con el fin de contribuir al fortalecimiento de su productividad, bienestar laboral, eficiencia operacional y los niveles de competitividad organizacional.

1. Parcialmente los colaboradores conocen los objetivos corporativos y los manuales de procedimientos
2. Se conoce parcialmente el organigrama, misión y visión de la organización
3. Proceso de selección de personal se realiza parcialmente
4. No se recurre a reclutamiento externo, ya que, la mayoría de ellos es recomendación personal.

5. Parte del personal conoce el tipo de contrato que existe con la empresa
6. No existe plan carrera o política de ascensos
7. No existe un programa o plan de capacitación y formación integral y a largo plazo
8. No existe un programa estructurado de incentivos, motivación y bienestar del personal.
9. Retraso en la solución de problemas médicos
10. Se estimula el trabajo en equipo, pero no de manera óptima
11. No se promocionan el desarrollo de competencias y habilidades al interior de la organización
12. No existe pago oportuno de salarios con todas las prestaciones de ley
13. No cuenta con programa de salud ocupacional y seguridad industrial
14. No se realizan pruebas psicológicas, psicométricas y de personalidad al momento del ingreso de un nuevo candidato a la organización
15. No existe un proceso integral de evaluación de desempeño
16. No es prioritario en la toma de decisiones por parte de directivos el mejoramiento del talento humano.
17. Se desconocen prácticas de administración del personal por parte de los directivos y administrativos

3.2. ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Una vez determinados los factores críticos o claves sobre los cuales se debe diseñar la propuesta de intervención se procede a realizar un análisis de vulnerabilidad o visión crítica del diagnóstico, el cual, permitirá identificar los factores claves de los cuales depende la gestión del talento humano en las I.P.S. ODENTIS, así como, inventariar las fuerzas que puedan afectar dichos factores y establecer el impacto y la capacidad de reacción que tienen la empresa ante la factibilidad de ausencia de los hechos.

El análisis de vulnerabilidad permitirá formular estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme, igualmente concienciar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico, introduciéndolo como elemento base de la cultura corporativa.

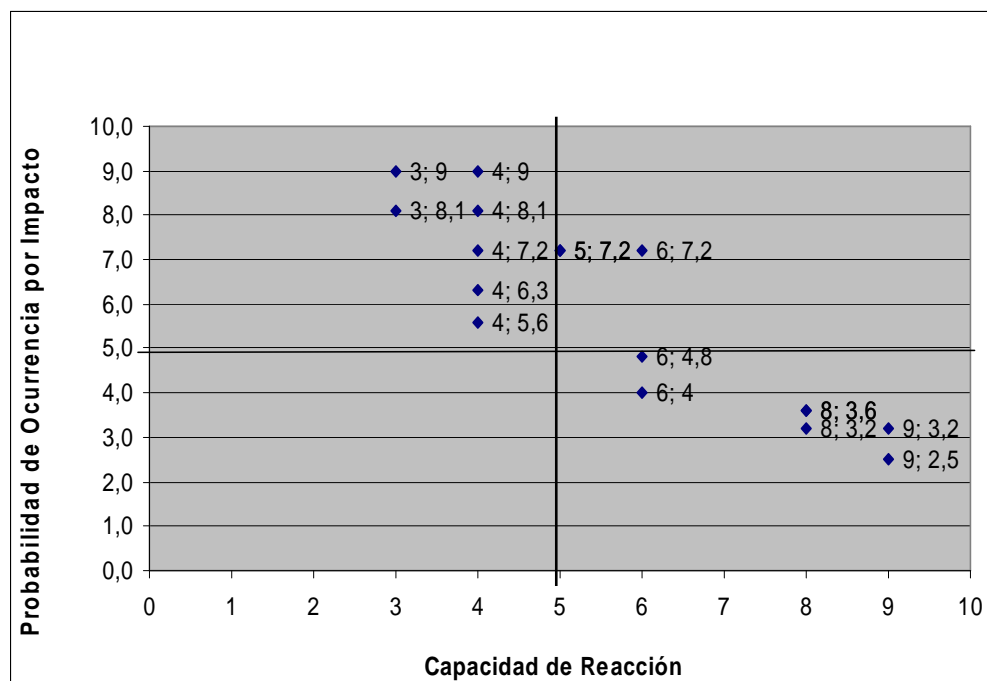
Se trabajan con los factores claves identificados anteriormente, luego se los traduce en amenazas (¿qué pasa si ocurre tal evento?), para la posterior

evaluación de las consecuencias, la probabilidad de ocurrencia y la capacidad de reacción de las empresas.

Tabla 21. Matriz de Análisis de vulnerabilidad en Odentis IPS

TABLA 21. MATRIZ DE ANALISIS DE VULNERABILIDAD ODENTIS					
FACTOR	CONSECUENCIAS	Probabilidad Ocurrencia (0-1)	Impacto (0-10)	P x Impacto	C-Reacción (0-10)
1. Parcialmente conocen los objetivos corporativos y los manuales de procedimientos	Duplicidad en las funciones, retraso en los procesos médicos, conflictos laborales y no existe claridad en la contribución del cargo a la razón de ser de la organización	0,6	6	3,6	8
2. Se conoce parcialmente el organigrama, misión y visión de la organización	No existe claridad sobre la contribución que el cargo realiza a la razón de ser de la organización	0,6	6	3,6	8
3. Proceso de selección de personal se realiza parcialmente	Personal inadecuado en cuanto a habilidades y competencias de trabajo en equipo, comunicación, asertividad, relaciones sociales, atención al cliente.	0,9	8	7,2	6
4. No se recurre a reclutamiento externo, ya que, la mayoría de ellos es recomendación personal.	Personal inadecuado en cuanto a habilidades y competencias de trabajo en equipo, comunicación, asertividad, relaciones sociales, atención al cliente.	0,8	5	4	6
5. Parte del personal conoce el tipo de contrato que existe con la empresa	Conflictos laborales y legales al interior de la organización	0,5	5	2,5	9
6. No existe plan carrera o política de ascensos	Desmotivación en el personal, bajo sentido de pertenencia, disminución de la productividad, alta rotación de cargos y deficiencias en los procesos de trabajo en equipo	0,9	9	8,1	4
7. No existe un programa o plan de capacitación y formación integral y a largo plazo	Desmotivación en el personal, bajo sentido de pertenencia, disminución de la productividad y deficiencias en los procesos médicos y de atención al cliente	0,7	9	6,3	4
8. No existe un programa estructurado de incentivos, motivación y bienestar del personal.	Desmotivación del personal, bajo sentido de pertenencia, ausentismo laboral, alta rotación de cargos, disminución de la productividad y deterioro del clima organizacional	0,9	9	8,1	3
9. Retraso en la solución de problemas médicos	Insatisfacción del cliente, incremento de quejas y reclamos, conflictos laborales	0,4	8	3,2	9
10. Se estimula el trabajo en equipo, pero no de manera óptima	Conflictos laborales, problemas de comunicación, baja productividad laboral, bajo sentido de pertenencia y retraso en la solución de problemas médicos	0,7	8	5,6	4
11. No se promocionan el desarrollo de competencias y habilidades al interior de la organización	Desmotivación del personal, bajo sentido de pertenencia, ausentismo laboral, alta rotación de cargos, disminución de la productividad y deterioro del clima organizacional	0,9	8	7,2	5
12. No existe pago oportuno de salarios con todas las prestaciones de ley	Desmotivación del personal, bajo sentido de pertenencia, ausentismo laboral, alta rotación de cargos, disminución de la productividad, deterioro del clima organizacional y presencia de conflictos laborales	0,4	8	3,2	8
13. No cuenta con programa de salud ocupacional y seguridad industrial	Accidentes laborales, pérdidas económicas para la empresa, desmotivación del personal, disminución de la productividad laboral	0,8	6	4,8	6
14. No se realizan pruebas psicológicas, psicométricas y de personalidad al momento del ingreso de un nuevo candidato a la organización	Personal inadecuado en cuanto a habilidades y competencias de trabajo en equipo, comunicación, asertividad, relaciones sociales, atención al cliente.	0,9	8	7,2	5
15. No existe un proceso integral de evaluación de desempeño	Conflictos, deterioro del ambiente laboral, desmotivación del personal, toma de decisiones equivocadas o retraso en ellas, repetición de procesos o procedimientos, alta rotación laboral	0,9	10	9	4
16. No es prioritario en la toma de decisiones por parte de directivos el mejoramiento del talento humano.	Desmotivación del personal, bajo sentido de pertenencia, ausentismo laboral, alta rotación de cargos, disminución de la productividad, deterioro del clima organizacional y presencia de conflictos laborales	0,9	10	9	3
17. Se desconocen prácticas de administración del personal por parte de los directivos y administrativos	Personal inadecuado, desmotivación del personal, bajo sentido de pertenencia, ausentismo laboral, alta rotación de cargos, disminución de la productividad, deterioro del clima organizacional y presencia de conflictos laborales	0,8	9	7,2	4
FUENTE: Esta investigación					

Grafica 22 Análisis de vulnerabilidad Odentis



Teniendo en cuenta la matriz de análisis de vulnerabilidad, se van a evaluar los factores ubicados en el cuadrante I (Indefensos), donde hay baja capacidad de reacción y alta capacidad de ocurrencia, esto son:

- I.No existe plan carrera o política de ascensos
- II.No existe un programa de capacitación y formación integral y a largo plazo
- III.No existe un programa estructurado de incentivos, motivación y bienestar de personal
- IV.Se estimula el trabajo en equipo pero no de manera óptima
- V.No existe un proceso integral de evaluación de desempeño
- VI.No es prioritario en la toma de decisiones por parte de los directivos el mejoramiento del talento humano
- VII.Se desconocen prácticas de administración de personal por parte de directivos y administrativos

Estos seis (7) factores denotan los problemas que afronta I.P.S. ODENTIS en cuanto a la gestión del talento humano, los cuales, se constituyen en el objeto de estudio de esta investigación, buscando diseñar estrategias que permitan

contribuir a la implementación de programas de incentivos, motivación y bienestar del personal, mejorar el proceso de evaluación del desempeño y el trabajo en equipo, así como, el desarrollo de adecuados procesos de capacitación y formación del personal, para desarrollar en ellos habilidades y competencias relacionadas a su desempeño laboral y en los directivos y administrativos a la administración del personal.

Lo anterior sienta las bases para estructurar programas que permitan:

- I. Llevar a cabo el proceso de administración de personal en la I.P.S. ODENTIS, el cual, comprenda el análisis y descripción del puesto a cubrir, la elaboración del perfil, los programas de reclutamiento, selección e inducción del personal para lograr que el personal que ingresa a la organización sea el más idóneo posible.
- II. Aplicar los instrumentos y las actividades de diagnóstico de motivación, con el fin de llevar a cabo un plan de motivación formulado para la I.P.S. ODENTIS, el cual, contenga estrategias que permita mejorar el bienestar del personal, la calidad de vida y la eficiencia, eficacia y productividad operacional.
- III. Desarrollar estrategias de cualificación, tanto para el equipo directivo, como para los colaboradores de la I.P.S. ODENTIS, de tal manera que los participantes logren la adquisición y desarrollo de actitudes, conocimientos y habilidades en diferentes temáticas, las cuales, permitan conciliar las necesidades y objetivos de las personas con las necesidades y objetivos de la organización para la obtención del éxito empresarial.
- IV. Desarrollar procesos y competencias para el estímulo al trabajo en equipo dentro de la I.P.S. ODENTIS, facilitando la libertad, autonomía y responsabilidad en los colaboradores, lo cual, producirá que las personas pasen a ser dueñas de su propio trabajo, sintiéndose orgullosas de alcanzar los objetivos por sí mismas, además, de considerarse totalmente implicados con la organización, no solo, por contribuir al logro de los objetivos corporativos sino también por participar en el proceso de toma de decisiones a nivel global.
- V. Fortalecer el proceso de evaluación del desempeño, mediante la aplicación de instrumentos y la implementación de indicadores de gestión dentro de la I.P.S. ODENTIS.

Estos cinco aspectos están contenidos en la propuesta de mejoramiento de la gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS que se presenta a continuación.

4. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA LA I.P.S. ODENTIS.

Teniendo en cuenta el análisis de los factores claves de éxito que inciden negativamente en la gestión del talento humano, en este capítulo se diseñara una propuesta que contribuya al fortalecimiento de la gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS de San Juan de Pasto³⁵.

- **OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA**

Fortalecer los procesos relacionados con la gestión del talento humano en la I.P.S. ODENTIS de San Juan de Pasto.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Desarrollar habilidades y capacidades gerenciales en los responsables de la administración del talento humano en la I.P.S. ODENTIS en cuanto a procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

2. Identificar necesidades y expectativas de motivación del talento humano de la I.P.S., con el fin de diseñar programas al interior de ODENTIS IPS, de tal manera que se logren conciliar las necesidades y objetivos de las personas con las necesidades y objetivos de la organización para la obtención del éxito empresarial.

3. Propiciar en el personal administrativos y de socios de la I.P.S. ODENTIS la adquisición y desarrollo de actitudes, conocimientos y habilidades concernientes a la Gestión del Talento Humano

4. Redefinir el proceso de evaluación del desempeño del talento humano, con el fin de lograr una adecuada retroalimentación y conocer las debilidades en el desempeño de las funciones y procesos desarrollados, así como, conocer los logros alcanzados y determinar los aspectos que se deben mejorar.

- **ESTRATEGIAS**

- ✓ Fortalecimiento del proceso de Administración de Personal
- ✓ Fortalecimiento de la motivación del personal de I.P.S. ODENTIS

³⁵ Los test se tomaron de: VALLEJO de Borrero, Rocio, ROSA JANE, Margarita y DESARROLLO Y GERENCIA CONSULTORES LTDA. Habilidades Gerenciales. ICESI – BID. 2001

- ✓ Cualificación del equipo directivo y de colaboradores de I.P.S. ODENTIS en diferentes temáticas de su interés
- ✓ Fortalecimiento de las capacidades de trabajo en equipo en los colaboradores de I.P.S. ODENTIS.
- ✓ Fortalecimiento del proceso de evaluación de desempeño en I.P.S. ODENTIS

Es importante anotar, que las estrategias son transversales, lo que significa que todas en mayor o menor grado contribuirán al logro de los objetivos específicos de la propuesta de mejoramiento.

- **Desarrollo de las estrategias**

Estrategia 1. Fortalecimiento del proceso de administración de personal

A. **Análisis y descripción del puesto a cubrir** Para realizar esta etapa, es necesario, primero, definir los objetivos centrales del puesto, haciendo una lista de ellos. Una vez hecho esto, se determina las capacidades y la experiencia necesarias para desempeñarlo exitosamente.

Segundo, preparar una descripción amplia de las tareas asociadas al puesto, o por lo menos, hacer un borrador de las funciones y expectativas de la posición. La información que brinda el análisis de puesto proporciona:

- a) La descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto
- b) Los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten así mismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- c) Los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Estos tres elementos anteriores determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

B. Elaboración del perfil

Se trata de describir las exigencias y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto o detallar el perfil del candidato idóneo. Contiene las características que debe reunir un candidato que se ha de seleccionar para cubrir un puesto que

previamente se tiene descrito, mediante el correspondiente análisis y descripción del puesto.

La información base se detalla en cuatro puntos:

- **Características específicas:** particulares que el individuo debe poseer. Son parte de estas características:

Odontólogo

CARACTERISTICAS	ESPECIFICACIONES	
Edad	No inferior a 22 años	No superior a 40 años
Genero	Masculino o Femenino	
Estado civil	Indiferente	
Religión	Católico o cristiano	
Lugar de residencia	Pasto	
Estrato	Igual o superior a 4	

Especialista

CARACTERISTICAS	ESPECIFICACIONES	
Edad	No inferior a 25 años	No superior a 45 años
Genero	Masculino o Femenino	
Estado civil	Indiferente	
Religión	Católico o cristiano	
Lugar de residencia	Pasto	
Estrato	Igual o superior a 4	

Auxiliar de consultorio e higienista

CARACTERISTICAS	ESPECIFICACIONES	
Edad	No inferior a 20 años	No superior a 30 años
Genero	Femenino	

Estado civil	Soltero
Religión	Católico o cristiano
Lugar de residencia	Pasto
Estrato	No inferior a 3

- **Conocimientos:** componentes relacionados con los estudios y aprendizajes recibidos por el individuo tanto en su fase teórica (enseñanzas recibidas), como en la fase práctica (experiencia profesionales). Son parte de este componente:

Odontólogo

CARACTERISTICAS	ESPECIFICACIONES
Formación académica	Odontólogo general
Universidad	Colombia
Formación específica	Curso de radio protección
Nivel de idioma extranjero	Indiferente
Conocimiento de informática	Básico
Experiencia en puestos similares	6 meses en adelante
Tiempo de trabajo	6 meses en adelante
Cargos	Odontólogo general

Especialista

CARACTERISTICAS	ESPECIFICACIONES
Formación académica	Odontólogo general Especialista titulado
Formación específica	Área de salud oral, curso de radio protección
Nivel de idioma extranjero	Indiferente
Conocimiento de informática	Básico
Experiencia en	No inferior a 6 meses

puestos similares	
Tiempo de trabajo	No inferior a 6 meses
Cargos	Odontólogo general Especialista en el área de la salud oral

Auxiliar de consultorio e higienista

CARACTERISTICAS	ESPECIFICACIONES
Formación académica	Auxiliar de consultorio Higienista
Formación específica	Área de la salud, mecánica dental, atención al cliente, secretariado
Nivel de idioma extranjero	Indiferente
Conocimiento de informática	Básico
Experiencia en puestos similares	No inferior a 3 meses
Tiempo de trabajo	No inferior a 3 meses
Cargos	Auxiliar de consultorio, higienista, atención al cliente, mecánico dental

- **Rasgos de Personalidad:** aquellos que se consideran apropiados para permitir un correcto desempeño del puesto, o que guardan una relación directa con el futuro desempeño del puesto de trabajo a cubrir. Aparecen aspectos tales como:

Odontólogo

CARACTERISTICAS	ESPECIFICACIONES
Control emocional	Alto
Seguridad en si mismo	Alto
Extroversión	Alto
Introversión	Bajo
Creatividad	Alto
responsabilidad	Alto

Liderazgo	Medio
Trabajo en equipo	Alto

Especialista

CARACTERISTICAS	ESPECIFICACIONES
Control emocional	Alto
Seguridad en si mismo	Alto
Extroversión	Alto
Introversión	Bajo
Creatividad	Alto
responsabilidad	Alto
Liderazgo	Medio
Trabajo en equipo	Alto

Auxiliar de consultorio - higienistas

CARACTERISTICAS	ESPECIFICACIONES
Control emocional	Alto
Seguridad en si mismo	Alto a medio
Extroversión	Alto – Medio
Introversión	Medio a Bajo
Creatividad	Medio – Alto
responsabilidad	Alto
Liderazgo	Bajo
Trabajo en equipo	Alto

- **Motivación:** aquellas fuerzas personales que harán que los conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes que la persona posee se hagan efectivos en la realización del trabajo que se desarrollará. Se incluirán en este apartado las motivaciones por:

Odontólogo

CARACTERISTICAS	ESPECIFICACIONES
Salario	Medio
Puesto de trabajo	Medio
Empresa	Alto
Oportunidades de promoción	Bajo
Poder	Medio
Status	Alto

Especialista

CARACTERISTICAS	ESPECIFICACIONES
Salario	Medio
Puesto de trabajo	Medio
Empresa	Alto
Oportunidades de promoción	Medio
Poder	Medio
Status	Alto

Auxiliar de consultorio - higienistas

CARACTERISTICAS	ESPECIFICACIONES
Salario	Medio
Puesto de trabajo	Medio
Empresa	Alto
Oportunidades de promoción	Medio
Poder	Medio
Status	Medio

C. Programa de reclutamiento para i.p.s. odontis

El reclutamiento en I.P.S. ODENTIS, es un medio utilizado para obtener candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea. El programa de

reclutamiento tiene como fin disponer del mayor número posible de candidatos interesados en el puesto que se pretende cubrir y comprende un conjunto de actividades.

Habiendo definido previamente la necesidad de contratar a una persona para cubrir un determinado puesto, y una vez elaborado el perfil del ocupante, se plantea el siguiente interrogante: ¿Se dispone en I.P.S. ODENTIS de la persona adecuada para ocupar este puesto, o se tiene que buscarla fuera?

Si la respuesta a esta pregunta es afirmativa, se debe realizar un reclutamiento interno, si por el contrario es negativa se recurrirá al reclutamiento externo.

a) **Reclutamiento Interno:** las personas objeto de reclutamiento pertenecen a I.P.S. ODENTIS, pudiéndose producir un ascenso o promoción, o bien la rotación o traslado desde otro puesto. La búsqueda y selección del candidato dentro de la propia empresa presenta varias ventajas:

- Rápida detección de posibles candidatos, por lo que la inversión de tiempo y esfuerzo es menor.
- Mayor grado de fiabilidad de la decisión, al tenerse un conocimiento previo de la actuación del candidato.
- Proceso de integración más fácil y rápido.
- Motivación del personal.

Para realizar este proceso es necesario poseer un conocimiento objetivo y actualizado del personal; I.P.S. ODENTIS puede contar con diferentes fuentes, entre ellas:

- Bolsa de trabajo interna, que se va a originar por la acumulación de las solicitudes o curriculumms recibidos en la I.P.S. ODENTIS de forma espontánea
- Bolsa de personas que se han incorporado a la empresatemporalmente
- Candidatos seleccionados sin plaza, es decir, aquellos que fueron seleccionados en un proceso, pero que no llegaron a contratarse por existir muchos candidatos adecuados.

b) **Reclutamiento Externo:** Esta técnica será utilizada en I.P.S. ODENTIS una vez que se realiza el reclutamiento interno y no se encuentra a la persona indicada. Se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la organización. El reclutamiento externo para I.P.S. ODENTIS tiene las siguientes ventajas:

- Fomenta apertura al cambio, nuevos enfoques y metodologías de trabajo y, en definitiva, un ambiente empresarial abierto.
- Aprovecha las inversiones en formación efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Las principales fuentes de reclutamiento externo que utilizará I.P.S. ODENTIS serán:

- Servicio Nacional de Empleo.
- Facultades Universitarias.
- Colegios Profesionales de Odontología.
- Escuelas Privadas de estudios de postgrado.
- Bolsas de empleo.

D. Programa de selección de personal para i.p.s. odentis:

La selección de personal consiste en un proceso mediante el cual, a través del uso de técnicas adecuadas, se determina cuáles de entre varias personas son las más idóneas, por sus aptitudes y cualidades personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir.

Las ventajas del proceso de selección para I.P.S. ODENTIS son:

- Contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado.
- Realizar una contratación con el 100% de éxito.
- Disminuir el índice de rotación en la empresa.
- Obtener personas que se sientan satisfechas con las actividades que desempeña.
- Evitar costos.
- Conocer al nuevo empleado en todos los aspectos.

La Selección debe basarse en técnicas con las cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales. Una vez realizados los pasos descritos anteriormente, el proceso de selección que utilizará la I.P.S. ODENTIS será:

D.1. La preselección Esta fase tiene como objeto, llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados basado en información fácil de obtener: currículum y cartas de presentación. Se utiliza para conseguir información importante acerca de los aspirantes al cargo. Se trata de comprobar, en primer lugar, que los candidatos que se presentan reúnen las condiciones que

se han exigido en el anuncio de selección (Si se ha publicado) o en el perfil del candidato. La preselección en I.P.S. ODENTIS la llevará a cabo el coordinador administrativo.

La preselección tiene la ventaja de que es rápida y de bajo costo. Además es necesaria, porque a menudo en I.P.S. ODENTIS, no se puede citar a todos los candidatos para una entrevista: después de la preselección queda un número limitado de candidatos. La preselección deberá hacerse de forma meticulosa. Los criterios que en ella se manejan, no son otros que aquellos que determinan la aptitud definitiva del candidato, en este contexto se habla de criterios mínimos.

D.2.las pruebas Para la I.P.S. ODENTIS se realizarán pruebas psicotécnicas que permiten la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes o rasgos innatos de las personas.

Estas pruebas se realizan generalmente a través de Test donde se presenta una pregunta con diversas opciones, entre las cuales sólo una puede ser elegida. Estos test, son instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. Consisten en pruebas normalizadas mediante las cuales se provoca y registra una muestra de la conducta de un sujeto que represente su comportamiento habitual o sus posibilidades de desarrollo en una determinada área o zona de actuación. Además, debe reunir las condiciones necesarias de validez, fiabilidad y tipificación

Específicamente en I.P.S. ODENTIS se utilizarán dos tipos de test, que son los más recomendados a nivel de salud:

- Test de Personalidad que pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación, como: la estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.
- Test Proyectivos que pretenden evaluar, igualmente, rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona.

La realización de pruebas psicotécnicas se llevaran a cabo en una sola sesión, se realizará con personal cualificado (psicólogos).

Es necesario señalar la importancia de los siguientes procedimientos para la aplicación de las pruebas:

- Las instrucciones de las pruebas deberán seguirse siempre sin ninguna desviación. El coordinador administrativo o el psicólogo no debe cambiar ni en lo mínimo las instrucciones de la prueba.
 - Las preguntas de los candidatos deberán contestarse dentro del contexto de las instrucciones de la prueba. Esto puede consistir en repetir o parafrasear las instrucciones o en poner ejemplos de práctica que aclaren cualquier confusión. Los candidatos deben comprender las instrucciones antes de que comience la prueba.
 - Condiciones físicas. Los candidatos deben:
 - Estar físicamente cómodos y emocionalmente tranquilos.
 - No tener interrupciones ni distracciones.
 - Poder manejar sus materiales de examen.
 - Estar separados convenientemente para disminuir la tendencia a que copien.
 - Condiciones psicológicas: El clima psicológico es de mucha importancia; depende de las condiciones físicas y de la capacidad del aplicador del test para establecer un buen ambiente. El examinador debe mostrarse tranquilo y animado, de manera que los candidatos no se sientan amenazados por la prueba.
- a. **Test de Personalidad** El Test de personalidad que se utilizará en I.P.S. ODENTIS es el 16 PF de Catell. Está compuesto de preguntas con pretensiones de no dejar de lado ningún aspecto importante de la personalidad. Permite medir dieciséis factores elementales. A partir de estos 16 factores elementales, es posible medir 4 dimensiones suplementarias que son: la ansiedad, la extroversión, la sensibilidad, y la independencia.

Como todos los cuestionarios dispondrá de un cuaderno de preguntas y de una hoja de respuestas. Deberá hacer una cruz en la casilla correspondiente a la respuesta de su elección. El tiempo no está limitado, pero generalmente no debe exceder de una hora.

b. Test de personalidad -- Proyectivos

Para la I.P.S. ODENTIS se utilizarán específicamente dos:

- **Test de wartegg**
 - **Aplicación:** individual o colectiva
 - **Duración:** entre 20 y 30 minutos
 - **Descripción:** esta es una prueba GRÁFICA - PROYECTIVA, simple, breve y de cómoda aplicación, interpretación y ejecución.

El test de Wartegg es un Test proyectivo grafico, pero a diferencia de otros test articula en si mismo varios campos de lectura interpretativa. Lo interesante y a la vez lo que marca una variancia con otras técnicas es que cada uno de los 8 cuadros posee un estímulo disparador diferente, con el cual, como consigna se le dirá al sujeto que con cada uno de ellos construya un dibujo, cada uno de estos cuadros activa en el sujeto una respuesta, su dibujo es singular síntesis entre las representaciones y vivencias de su mundo interior y las que el estímulo despierta por su misma naturaleza.

Así el fondo negro invita al sujeto a proyectar (poner en el afuera algo que corresponde al adentro, su ser interno) y a la vez lo blanco y el estímulo allí impreso lo paraliza, lo hace reflexionar y organiza un poco esa proyección.

Cada cuadro del Test de Wartegg implica en sí mismo un universo de posibilidades y cada sujeto en función de su historia de vida, inteligencia, recursos y potencialidades resuelve con más decisión y positividad algunos cuadros y con irresolución algún otro. (Anexo C)

- **Test de la figura humana** Los dibujos de figuras humanas ponen, de alguna manera en evidencia, las preocupaciones, las preferencias, las necesidades o deseos reprimidos, las frustraciones, el equilibrio o desequilibrio interior y la manera de conducirse o de elaborar el comportamiento de cara a su ambiente.

Indica también cual es la situación afectiva del momento, en relación con el otro sexo, con su esfera profesional o con el entorno social y cuáles son las razones inconscientes que determinan sus reacciones, sus actitudes, sus posturas, etc., cuando el sujeto se enfrenta consigo mismo o con sus problemas vitales.

La experiencia psicoanalítica demuestra que la forma de realizar un Dibujo de la Figura Humana, corresponde al propio esquema corporal, es decir, a la imagen que tiene el sujeto de su propio cuerpo.

El test tiene la ventaja de ofrecer economía de tiempo en su aplicación y fiabilidad en los resultados, al ser el propio sujeto quien ofrece gráficamente, una proyección directa de sí mismo y de sus posibles complejos psicológicos. Por esta razón es una de las pruebas más utilizadas.

Materiales: Hoja en blanco, Lápiz, Borrador y Tajalápiz

D.3. Entrevista de selección de personal Consiste en una plática formal y a profundidad, conducida para evaluar la idoneidad que tenga el solicitante para el puesto. El entrevistador, que para el caso de I.P.S. ODENTIS es el coordinador administrativo, se fija como objeto responder a dos preguntas generales:

- ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?
- ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización. La entrevista permite:

- Obtener información del candidato entrevistado sobre: apariencia personal, defectos físicos evidentes, modales, gestos, fluidez verbal, control emocional, índices sobre su nivel de inteligencia, capacidad de razonamiento, nivel cultural, conducta durante la entrevista.
- Detectar el interés real del candidato por el cargo (razones de prestigio, accesibilidad -fácil traslado-, sueldo, condiciones socio-económicas que brinda la empresa, imagen de la empresa o falta de otras perspectivas laborales, expectativa de cubrir una inminente necesidad económica).
- Conocer los detalles de la historia laboral del entrevistado: Permanencia en cada uno de sus empleos, causa de cancelación del contrato de trabajo, cambios de sueldos, promociones, conflictos laborales.
- Suministrar al candidato los detalles del requerimiento de personal (causas que originan la solicitud) así mismo la información sobre el cargo, localización, ubicación estructural (rango, nivel), breve descripción de las tareas, sueldos y

condiciones socio-económicas que acompañan al cargo responsabilidad del cargo, horario.

Es cierto que no se puede eliminar completamente el factor subjetividad de las entrevistas, lo que sí se puede hacer es reducirla al máximo. Para ello es aconsejable evitar los juicios subjetivos y apoyar las evaluaciones de los entrevistados en datos objetivos sobre experiencia, rendimiento y conducta, y tratar de predecir la conducta futura en función de estos.

Las entrevistas en I.P.S. ODENTIS, como se mencionó anteriormente, las llevará a cabo el coordinador administrativo, como representante de la empresa y el solicitante (entrevistado). La estrategia que desarrollará el entrevistador será mixta o de alto rendimiento, es decir con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales, que inviten a reflexionar.

- Estructural: proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos.
- No estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

El coordinador administrativo puede utilizar también técnicas de simulación, por medio de las cuales se presentan a los candidatos un caso real o ficticio para que lo resuelvan, o al menos intentando buscar posibles soluciones. El coordinador administrativo evalúa por los resultados, por el procedimiento y su adecuación al papel.

Es importante preguntar a todos los candidatos las mismas preguntas, posteriormente adaptar algunas preguntas a la experiencia específica de cada uno. El coordinador administrativo debe preguntar sobre la experiencia específica y los logros del candidato y pedir ejemplos de su experiencia.

El principal objetivo de la entrevista de selección es: “evaluar la capacidad de cada candidato para desempeñar el puesto de trabajo”, por eso es fundamental que el coordinador administrativo conozca lo mejor posible el puesto a cubrir.

Un esquema general de la entrevista de selección de personal, será el siguiente:

- El entrevistador (coordinador administrativo) debe prepararse, desarrollando preguntas específicas. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar los objetivos específicos de la entrevista; el método para alcanzar

el objetivo; y la mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado. Igualmente, el coordinador administrativo debe conocer perfectamente las funciones que va a realizar la persona que ocupará el puesto vacante.

- El coordinador administrativo debe comprobar que se satisfagan ciertas condiciones:

- ✓ Ambiente físico: el ambiente físico debe ser confortable y solo para ese fin.
- ✓ Apertura: Es el inicio de la entrevista, la recepción formal del entrevistado.
- ✓ Establecer un clima de confianza, simpatía entre el entrevistador y el entrevistado, disminuir las tensiones, el nerviosismo del entrevistado, romper el hielo con preguntas ligeras o triviales. El coordinador administrativo es el representante de la organización y debe dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Este debe iniciar con preguntas sencillas, evitar las interrupciones, alejar documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.
- ✓ Empatía. Capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor.

- Desarrollo de la entrevista: es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean. Se inicia un intercambio de información, la cual se basa en una conversación que puede iniciarse indagando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos que le permite empezar a evaluar al candidato.

La información recolectada debe contener aspectos de:

- ✓ La historia laboral. trayectoria de trabajo, proyección al futuro, su estabilidad en el mismo, etc. Se complementa con el curriculum.
- ✓ Historia Educativa. nivel de estudios, la estabilidad durante los mismos, tenacidad, capacitación, etc.
- ✓ Historia Personal. En este momento se detectan las habilidades que posee el candidato. Es importante saber el lugar que ocupa en la familia, cómo eran sus relaciones con papá y con mamá.
- ✓ Fortalezas y debilidades (el concepto de sí mismo)
- ✓ Tiempo Libre y/o pasatiempos
- ✓ Área de la Salud (informa si canaliza su tensión hacia sí mismo)
- ✓ Planes (metas a corto, mediano y largo plazo).

- Terminación de la entrevista: Es un aviso por parte del entrevistador de que la entrevista está por finalizar. Se le da la oportunidad al entrevistado de hacer preguntas sobre algún punto que no le haya quedado claro, también es recomendable el que se le solicite si desea agregar algo más.

El coordinador administrativo da las gracias por haber colaborado e indica que la decisión de contratación no es sólo de él, sino que existen otras personas involucradas en el proceso y que también existen otros candidatos concursando para la misma vacante. Finalmente da información referente a lo que debe hacer en el futuro.

Es importante que al finalizar el tiempo planeado, el coordinador administrativo pueda responder:

- ¿Puede el candidato desempeñar este puesto de trabajo?
- ¿Quiere el candidato desempeñar este puesto de trabajo?

Al finalizar esta etapa, se procede a descartar a aquellos candidatos que no hayan dado un rendimiento satisfactorio durante el desarrollo de la entrevista.

D.5. Verificación de datos y referencias Es una pequeña etapa telefónica que consiste en comprobar que lo que se adjunta en las hojas de vida, sea realmente cierto: acreditaciones de estudio e investigación sobre experiencias laborales pasadas. Nuevamente es el coordinador administrativo de la I.P.S. OIDENTIS quien realiza esta etapa de verificación.

D.6. Redacción de informes de candidatos finalistas Una vez finalizadas las entrevistas se seleccionan los candidatos que más se ajustan al perfil buscado (los tres más idóneos) con el objetivo de elaborar un detallado informe de cada uno de ellos. Para la confección de dicho informe se utilizará toda la información que se ha ido captando de dichos candidatos a lo largo de todo el proceso (curriculum vitae, resultados de las pruebas e información de la entrevista).

Un informe completo debe contener la siguiente información:

- Datos Personales.
- Formación académica.
- Experiencia Profesional.

- Valoración de los resultados de las pruebas.
- Datos de interés: aspiraciones económicas, plazo de incorporación, cualidades positivas y negativas que tiene para el desempeño del cargo, etc.
- Conclusiones del evaluador (coordinador administrativo).

D.7. Examen médico La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, etc.

D.8. Contratación Esta fase es netamente formal, la cual consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante; aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato.

Tabla 21. Tipo de contratos Odentis i.p.s

<i>CARGO</i>	<i>TIPO DE CONTRATO</i>	<i>PAGO MENSUAL</i>
Gerente	Prestación de servicios	\$ 2.200.000
coordinador	Prestación de servicios	\$ 1.600.000
Secretaria	Termino indefinido	\$ 650.000
Atención al cliente	Termino indefinido	\$ 650.000
Servicios generales	Termino indefinido	\$ 550.000
Vigilancia	Termino indefinido	\$ 550.000
Auxiliares de odontólogos	Termino indefinido	\$ 600.000
Higienistas	Termino indefinido	\$ 600.000
Odontólogos	Prestación de servicio	\$2.000.000
Especialistas	Prestación de servicios	\$ 3.000.000

D.9. Resultados y retroalimentación El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron

a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, requiere retroalimentación:

- Positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc.
- Negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

- **Programa de inducción para el personal actual y nuevo de la IPS. Odentis.**

Indudablemente, para ODENTIS, gran parte del éxito que ha logrado a través del tiempo, es gracias a sus colaboradores, a los retos que se ha planteado y que se plantea constantemente en el corto y largo plazo; por lo tanto se hace necesario, que el talento humano sea desarrollado al máximo de su potencial y que a su vez, este potencial sea también aprovechado al máximo.

En la búsqueda de los mecanismos que contribuyan al desarrollo y aprovechamiento del potencial del colaborador, se ha diseñado un programa de Inducción, que permita mantener informados a los nuevos colaboradores sobre la actividad a que se dedica la empresa, beneficios que brinda y presta, derechos y deberes; con el fin de lograr la identificación del colaborador con la organización y proporcionar a su vez al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo y con el trabajo en sí; para que de esta manera pueda alcanzar los objetivos propuestos y disminuir la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo colaborador.

Por lo tanto, el objetivo del programa de inducción es facilitar la adaptación e integración del nuevo colaborador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

Los objetivos específicos que persigue el programa son:

- Proporcionar al colaborador información referente al contexto general donde ingresa: su historia, estructura, evolución y actividad a que se dedica.
- Dar a conocer a los nuevos colaboradores sobre sus derechos y deberes dentro de la organización.
- Suministrar al colaborador información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas y culturales, actividades de desarrollo y de adiestramiento de personal.
- Contribuir a la identificación del colaborador con su situación de trabajo y todo lo que ello implica.
- Mantener informado a todo el personal de los cambios que se produzcan en la empresa, en cuanto a políticas, normas, procedimientos y cambios de estructura.
- Proporcionar al colaborador que ingresa, las bases para una adaptación con su grupo de trabajo.
- Ayudar a los nuevos colaboradores de la empresa, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los nuevos colaboradores hacia la empresa, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos colaboradores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

El programa de inducción se basa en un estudio diagnóstico, cuya información fue suministrada por los colaboradores de I.P.S. ODENTIS, mediante la aplicación de un cuestionario, donde se observó que la mayoría de ellos no recibieron una inducción adecuada; por lo tanto, es de vital importancia la implementación de este programa que permita a todo el personal, tanto al actual como al nuevo, conocer todo lo referente a valores, misión, visión, objetivos, reseña histórica, políticas, normas, servicios que presta, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos, etc.; y toda aquella información necesaria para la identificación del mismo con la organización.

El programa está orientado a ofrecer un instrumento que permita a la empresa lograr que sus colaboradores se adapten e identifiquen con ella, de manera que puedan lograr elevados estándares de calidad de servicios y de formar y conservar colaboradores eficientes, altamente motivados y estimulados

- **Políticas y Normas del Programa de Inducción**

Es política de I.P.S. ODENTIS que:

- El coordinador administrativo debe ser el encargado de dar a conocer el Programa de Inducción de la Organización.
- Todo el personal que ingrese a la empresa debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.
- El coordinador administrativo debe informar todo lo relacionado con la empresa; Misión, Visión, Historia, Estructura Organizativa, Beneficios socioeconómicos y Normas de Conducta Interna.
- El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por el coordinador administrativo, con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.
- El Programa de Inducción, debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en I.P.S. ODENTIS, con el objeto de mantenerlo actualizado.

La I.P.S. ODENTIS tiene como normas:

- El coordinador administrativo debe ser el encargado de coordinar el Programa de Inducción, igualmente velará por el desarrollo del proceso.
- El Proceso de Inducción se realizará periódicamente los días viernes, una vez al mes, con una duración de cuatro (4) horas.
- El coordinador administrativo deberá entregar al nuevo colaborador, el Manual de Inducción y el folleto de Seguridad e Higiene Industrial, durante el proceso de Inducción. (ESTO NOSÉ SI HAYA)
- La Inducción específica del puesto, será realizada por los colaboradores de las distintas áreas a la cual se asigne el nuevo colaborador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.
- El Programa de Inducción debe ser revisado periódicamente por el coordinador administrativo.
- Al culminar el Programa de Inducción, el colaborador deberá llenar un formato suministrado por el coordinador administrativo, denominado "Evaluación del Programa de Inducción", para así dar una opinión acerca del proceso realizado.

El programa de inducción que se propone está compuesto por cuatro (4) fases, que incluye la evaluación de los resultados obtenidos en el programa, mediante la aplicación del instrumento Evaluación del Programa de Inducción, a fin de aplicar los correctivos correspondientes. Siendo responsable de esta ejecución el coordinador administrativo.

- **Fase de Recepción**

Esta fase tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos colaboradores, dándoles la bienvenida a la Organización. Es responsable de la aplicación de esta fase el coordinador administrativo. La fase comprende:

- La preparación del cronograma de actividades del Programa de Inducción
- Contacta al nuevo trabajador (se lo cita para la fecha, hora y lugar correspondiente de la inducción).
- El coordinador administrativo inicia la presentación entre los participantes
- Realiza una dinámica de grupo
- Informa la finalidad del proceso de Inducción.

• **Fase de Inducción General**

En esta fase se le suministra al nuevo colaborador información general sobre I.P.S. ODENTIS a objeto de facilitar su integración con la organización. Es importante considerar que todo el personal de una empresa se convierte en un promotor (directo o indirecto) de la misma, lo cual, hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

Contenido de la Inducción General:

- Campo de actividad de la empresa.
 - Lugar que ocupa en el mercado.
 - Tamaño de la Empresa.
 - Número de personas que en ella laboran.
 - Reseña Histórica
 - Estructura Organizativa
 - Misión
- Visión
- Objetivos
 - Servicios que ofrece
 - Políticas
 - Premios y sanciones
 - Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo
 - Ascensos
 - Normas de Conducta Interna:
 - a) Apariencia personal
 - b) Asistencia u horario
 - c) Confidencialidad

- d) Calidad de Servicios
- e) Relaciones con los Clientes
- f) Relaciones con los empleados
 - o Beneficios Socioeconómicos:
 - a) Aspectos concretos sobre el salario
 - b) Utilidades
 - c) Vacaciones
 - d) Bono Vacacional
 - e) Seguro Médico, de Vida y Accidentes Personales
 - f) Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
 - Varios:
 - a) Vigilancia y seguridad interna
 - b) Dotación general
 - c) Ubicación de baños, comedor y vestieres
 - d) Salidas de emergencia

Es importante dentro de esta fase presentar al gerente de la empresa, quien ofrece las palabras de bienvenida. El coordinador administrativo debe suministrar la información general relacionada anteriormente a los nuevos colaboradores, incitando a aclarar dudas.

- **Fase Inducción Específica.** Esta fase tiene como finalidad dar a conocer al nuevo colaborador sobre el cargo a desempeñar. Esta actividad será ejecutada por el coordinador administrativo, suministrando información referente a:

- o Denominación del cargo
- o Ubicación dentro de la organización
- o Descripción del cargo
- o Deberes y responsabilidades
- o Procedimientos de trabajo
- o Objetivos
- o Relación con los objetivos generales de la empresa
- o Rendimiento exigible
- o Diagrama de flujo
- o Manual de funciones para el cargo
- o El sistema de turnos
- o Las rotaciones
- o Los permisos
- o Los equipos de protección personal requeridos
- o Sistema de dotación.

Finalmente el coordinador administrativo presenta al nuevo colaborador con sus compañeros y lo ubica en un sitio de trabajo.

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la empresa, profundizando en todo aspecto relevante del cargo.

Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe de suministrar una copia al colaborador, para que los use como documentos de consulta permanente. La empresa debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo colaborador, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en éste proceso de inducción.

Es importante tener en cuenta dentro del proceso de inducción:

- El recién llegado no debe ser abrumado con exceso de información.
- Se debe evitar que sea sobrecargado de formas y cuestionarios que llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de la labor.
- Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado y en las que existe posibilidad de fracasar.

- **Fase de Evaluación y Seguimiento del Programa.**

Se debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el colaborador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re inducción, refuerzos y otros).

De igual manera, en esta fase se evalúan los resultados obtenidos en general en el programa, con la aplicación del instrumento Evaluación, a fin de aplicar los correctivos correspondientes. Es responsable de esta actividad el coordinador administrativo, quien una vez finalizado el proceso de inducción, entrega al nuevo colaborador el formato de evaluación del Programa de Inducción para su correspondiente diligenciamiento, recibe el instrumento, lo analiza y hace los ajustes necesarios (Anexo D).

Por último, es importante que se debe de mantener una motivación permanente del personal, ya que, ésta es el impulso que permite mantener la continuidad de la acción.

Un buen proceso de inducción permitirá en I.P.S. ODENTIS:

- Contar con toda una cantidad de documentación escrita, que sirve como material de consulta permanente por parte de los colaboradores, la cual, disminuye los tiempos, posibilidades de errores y costos del proceso de inducción y de capacitación por parte de los colaboradores mismos de la organización, al evitar la improvisación.
- El conocimiento y la capacitación específica en el área de trabajo, disminuye los errores en los procesos y del personal mismo. Esto se puede reflejar en la disminución de los costos y peticiones, quejas y reclamos.
- El conocimiento físico de la organización, evita las pérdidas de tiempo por desconocimiento, genera bienestar en las personas (la mayoría de la gente no pregunta por pena), y favorece el ambiente de trabajo; en cuanto al conocimiento global de la organización y se favorece la buena imagen corporativa
- Se ahorra dinero por el buen uso y mantenimiento de los equipos de protección personal.
- Se favorece el sentido de pertenencia del personal, con lo cual la gente trabaja mejor y puede ser más efectiva al estar más comprometida.
- Se mejora la comunicación interna entre todo el personal, lo cual evita errores, facilita y agiliza los trabajos interdisciplinarios y favorece el buen ambiente y clima organizacional. La idea es lograr generar una cultura de apoyo y ayuda al recién ingresado a la organización.
- Es un primer proceso motivador interno, el cual induce a las personas a trabajar mejor, con más ánimos y empeño en las funciones para las que fue contratado.
- Se favorece la disminución de la rotación del personal, evitando así la fuga de conocimiento; lo cual a su vez, induce indudablemente a incurrir nuevamente en los costos, tiempos y cambios que trae consigo todo proceso de inducción.

ESTRATEGIA 2. FORTALECIMIENTO DE LA MOTIVACION DEL PERSONAL DE I.P.S. ODENTIS

Para desarrollar esta estrategia es necesario, en primer lugar, realizar un diagnóstico de las necesidades de motivación, para ello se utilizarán los siguientes instrumentos:

Título: inventarios de estrategias de motivación
Tipo: auto diagnóstico

DESCRIPCIÓN	
TIEMPO ESTIMADO	30 Minutos
PARTICIPANTES	Gerente, Responsables de la Gestión del Talento Humano y Colaboradores de manera individual
LUGAR	Sala de reuniones
REQUISITOS	Ninguno
MATERIAL	Formulario del inventario

Indicaciones para desarrollar el inventario:

- a. Lea las instrucciones y diligencie el inventario de estrategias de motivación, que se encuentra a continuación
- b. Traslade las escogencias a la hoja de respuestas, teniendo cuidado de marcar la letra escogida, frente al número de la pregunta respectiva. Observe que la secuencia numérica va en forma horizontal.
- c. Obtenga el puntaje en cada dimensión evaluada. Para ello, cada letra asume el valor (1,2,3,4,5), que se encuentra en el encabezado de las columnas. Ejemplo. Si señaló A en la pregunta No. 1, vale un punto; si en la pregunta 2 contestó E, vale cinco. Para obtener el puntaje de cada dimensión, sume los puntos obtenidos en forma vertical, Ejemplo: para logros, sume los puntos obtenidos en las preguntas 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36. Coloque el resultado en la línea correspondiente.
- d. Traslade los puntajes a la gráfica, para obtener el perfil. Para ello, ubique en la escala de la izquierda el puntaje obtenido en cada dimensión, y haga una marca en el renglón correspondiente. Luego, una los puntos para hacer la gráfica.
- e. Interprete los puntajes obtenidos en cada dimensión, de acuerdo con la siguiente escala:

- 33 – 40 usted tiene muy buen desarrollo en esta dimensión
- 25 – 32 el desarrollo de esta dimensión es aceptable, pero puede mejorar
- 17 – 24 presenta deficiencias en esta dimensión
- -16 Su situación es crítica en esta dimensión: necesita hacer esfuerzos para mejorar.

f. Identifique las dimensiones en las cuales tiene menor desarrollo. Piense en el tipo de acciones que debe emprender para mejorar.

Inventario de estrategias de motivacion

Instrucciones

El objetivo de este cuestionario es establecer la amplitud del repertorio de estrategias motivacionales, para responder a las necesidades de los empleados.

Se busca facilitar el autodiagnóstico y servir como estímulo al aprendizaje. Los resultados no deberá comunicarlos si no lo desea. Por ello, procure ser lo más objetivo y sincero consigo mismo.

Lea cada frase. Señale, con una X, la frecuencia en que es observable en usted el comportamiento descrito. Debe enfocar sus respuestas, pensando en la forma cómo actúa realmente, y no en su ideal.

Al finalizar, traslade sus escogencias a la hoja de respuestas.

	A	B	C	D	E
	NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. Brindo a mis empleados retroalimentación sobre los resultados que han obtenido.					
2. Propicio las oportunidades para que mis empleados tengan contacto de tipo social (fiestas, paseos)					
3. Delego funciones a mis colaboradores y les doy la autoridad requerida					
4. Animo a mis empleados a mostrar sus capacidades					
5. Brindo elogios por una buena labor					
6. Permito a mis empleados establecer metas cada vez mas retadoras					
7. Los animo para que se lleven bien con los demás					

8. Permiso (y a veces lo estimulo) que algunos de mis empleados ejerzan autoridad sobre otros.					
9. Tengo en cuenta las ideas o aportes de mi gente					
10. Reconozco ante los demás los aportes o esfuerzos especiales					
11. Los animo a lograr las metas alcanzables, pero que presentan reto					
12. Les inculco el valor de la amistad y el compañerismo en el trabajo					
13. Animo a los colaboradores a desarrollar su liderazgo					
14. Propicio el crecimiento personal a través de la capacitación					
15. Cuando alguien se esfuerza con la empresa, se lo reconozco					
16. Involucro a mis colaboradores en la fijación de sus propias metas					
17. Doy a conocer a mis empleados el aprecio que siento por ellos					
18. Resalto el estatus que pueden lograr, si desempeñan una buena labor					
19. Permiso que utilicen, en el trabajo, sus conocimientos y habilidades					
20. Cuando algún colaborador realiza un buen trabajo, lo animo a seguir esforzándose					
21. Animo a mis colaboradores a que sean cada vez mejores					
22. Procuo tener un contacto personal frecuente con ellos, para que confíen en mi					
23. Algunos de mis empleados tienen acceso a información clave					
24. A medida que mis colaboradores se van preparando más, los aprovecho en labores de mayor responsabilidad					
25. Las decisiones sobre promociones y retribuciones las tomo con base en el desempeño del colaborador					
26. La excelencia es un valor que procuro inculcarles					
27. Doy a conocer mi interés por sus problemas personales y familiares					
28. Les doy la oportunidad de reemplazarme cuando me ausento					
29. Aprovecho a los que saben, para que enseñen y					

orienten a otros menos entrenados					
30. Procuo que la gente que hace una buena labor tenga acceso mas fácil a los incentivos institucionales.					
31. El trabajo de mi gente está muy enfocado hacia el logro de objetivos					
32. Procuo generar un buen clima de trabajo para que se sientan cómodos					
33. Cuando existen vacantes en posiciones superiores, promuevo las candidatura de alguno de mis colaboradores					
34. Cuando asigno los trabajos, tengo en cuenta los intereses y habilidades de cada persona					
35. Hago ver, a mis colaboradores, que el esfuerzo realizado valió la pena					
36. La gente, en mi área, puede ver claramente la relación entre esfuerzo y resultados logrados.					
37. Brindo oportunidades para que trabajen en equipo, o en algún tipo de grupo (primario, de participación, calidad, etc.)					
38. Animo a mis colaboradores a prepararse para asumir jefaturas en el futuro					
39. Procuo que aprendan aquello que les interesa					
40. Cuando un área se anota un éxito, le hago ver la participación que tuvieron en él.					

Perfil de estrategias de motivación

PUNTAJE	4				
	0				
	3				
	9				
	3				
	8				
	3				
	7				
3					
6					
3					

5				
3				
4				
3				
3				
3				
2				
3				
1				
3				
0				
2				
9				
2				
8				
2				
7				
2				
6				
2				
5				
2				
4				
2				
3				
2				
2				
2				
1				
2				
0				
1				
9				
1				
8				
1				
7				
1				
6				
1				

5					
1					
4					
1					
3					
1					
2					
1					
1					
1					
0					
	LOGRO	AFILIACION	PODER	AUTOREALIZACION	RECONOCIMIENTO

Título: la motivación en acción
Tipo: exposición y discusión grupal

DESCRIPCIÓN	
TIEMPO ESTIMADO	60 minutos
PARTICIPANTES	Instructor y participantes empresa
LUGAR	Instalaciones de la empresa
REQUISITOS	Material teórico
MATERIAL DE APOYO	Proyector

Indicaciones para desarrollar la actividad:

- a. Escuche la exposición e intervenga, si considera que debe clarificar algunos aspectos, o si puede aportar al grupo otros elementos.
- b. Contraste las estrategias explicadas, con las utilizadas en su empresa, y piense sobre el tipo de cosas que se podrían poner en práctica allí.

Título: autoevaluación
Tipo: reflexión individual

DESCRIPCIÓN	
TIEMPO ESTIMADO	20 minutos
PARTICIPANTES	Gerente, Responsable de la gestión del talento humano y Colaboradores en forma individual
LUGAR	Instalaciones de la empresa
REQUISITOS	Haber asistido a todas las actividades anteriores, o haber leído todo el material teórico
MATERIAL	Material teórico. Formulario
Elementos de apoyo	Papelógrafo y marcadores

Indicaciones para desarrollar el cuestionario:

- a. Lea cada una de las preguntas y haga una marca en la columna correspondiente: si, parcial, No, dependiendo de la que se aplique para su

situación. Ejemplo: si usted considera en la primera pregunta que “conoce a cada empleado” marque si; de lo contrario, no o parcialmente. Continúe con las demás, en la misma forma. Con sinceridad, marque sólo lo que está aplicando actualmente.

b. Aplique la calificación conforme a las instrucciones del formulario, analice su puntaje.

c. Identifique los aspectos en los cuales requiere mejorar.

Autoevaluación

Revise los principios para motivar a los colaboradores y, en forma sincera, determine si los está aplicando actualmente.

No.	SI	PARCIAL	NO
1. Conozco a mi empleado			
2. ¿asigno las labores de acuerdo con los intereses y aptitudes del colaborador?			
3. ¿brindo la oportunidad de que establezcan sus propios objetivos?			
4. ¿específico las metas?			
5. ¿Utilizo indicadores de gestión?			
6. Ayudo a que los colaboradores encuentren significado a su trabajo?			
7. ¿brindo información sobre los objetivos y resultados obtenidos en la organización?			
8. ¿estimulo al colaborador para asumir nuevos retos?			
9. ¿Dirijo en forma individualizada?			
10. ¿Demuestro que conozco y me intereso por os empleados?			
11. ¿Muestro confianza en los colaboradores?			
12. ¿Escucho y atiendo eficazmente las quejas de los colaboradores?			
13. ¿Permito que la gente actúe con autonomía?			
14. ¿Los hago partícipes de las decisiones que los afectan directamente?			
15. ¿Propicio la participación?			
16. ¿Identifico y suprimo barreras para el logro individual o grupal?			
17. ¿Brindo oportunidades para que saboreen el éxito?			
18. ¿Destaco las mejoras en el desempeño, por pequeñas			

que sean?			
19. ¿Brindo retroalimentación continua?			
20. ¿Utilizo métodos de refuerzo adecuados?			
21. ¿Propicio una mezcla adecuada de incentivos?			
22. ¿Suprimo amenazas y castigos innecesarios?			
23. ¿Me aseguro de que el colaborador obtenga reconocimientos?			
24. ¿Celebro los triunfos?			
25. ¿Hago crítica en forma constructiva?			
26. ¿Empodero al colaborador?			
27. ¿Aliento el aprendizaje?			
28. ¿Retribuyo en forma equitativa los esfuerzos?			
29. ¿Las retribuciones al desempeño son vinculadas en forma directa?			
30. ¿Demuestro mi propia motivación?			

Asigne 0 puntos a la respuesta
 Asigne 1 punto, si lo aplica
 Asigne 2 puntos, a la respuesta

NO
 Parcialmente
 SI

Interpretación del puntaje

Menos de 30 puntos

Usted tiene serias dificultades para motivar a su gente. No debe sorprenderle la baja productividad de su grupo.

Entre 31 y 40 puntos

Usted está haciendo algunas cosas bien, pero requiere mejorar, pues no está utilizando todo el potencial de su gente.

Entre 51 y 60 puntos

Usted ha desarrollado factores de comportamiento que le permiten mantener alta la motivación de su equipo.

Aspectos críticos

Identifique 5 aspectos sobre los cuales requiere mejorar:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Comentarios:

Título: que lo motiva a usted?
Tipo: autoanálisis, diagnóstico de motivación de los colaboradores

DESCRIPCIÓN	
TIEMPO ESTIMADO	Variable, actividad no presencial
PARTICIPANTES	Gerente, Responsables de la Gestión del Talento Humano y Colaboradores de manera individual.
LUGAR	Instalaciones de la empresa
REQUISITOS	Haber asistido a las actividades anteriores, o haber leído todo el material teórico
MATERIAL	Material teórico, formulario: ¿Qué lo motiva a usted?

Indicaciones para desarrollar el cuestionario:

a. Responda, usted mismo, el formulario para que tenga claro el sistema y el tipo de preguntas que hay. Para contestar, lea cada pregunta y, en una escala de 1 a 5, piense si está de acuerdo o no con el planteamiento. Observe que 1 significa total desacuerdo, y 5 total acuerdo. Los puntajes 2, 3, 4 marcan: desacuerdo parcial, intermedio y acuerdo parcial, respectivamente. Cuando tenga claro cuál de los puntajes se aplica para ud., póngalo en la casilla que hay al final de cada frase. Cuando termine, traslade sus puntajes a las columnas marcadas con LOGRO, PODER, AFILIACION. Cada columna tiene el número correspondiente a cada una de las preguntas. Sume los puntajes, y tendrá información sobre su motivación.

b. Si desea conocer cómo son las motivaciones de sus colaboradores, puede explicarles el objetivo, y entregar a cada uno el formulario, para su calificación. Tendrá usted información valiosa para planear las estrategias de incentivos.

Que lo motiva a usted?

Coloque a cada frase, la calificación que esté más de acuerdo con la forma en al que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto del trabajo actual, o de su experiencia laboral. Utilice la siguiente escala:

Completo desacuerdo

Completo acuerdo

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

1. Trato con esfuerzo de mejorar mi desempeño pasado en el trabajo

2. Disfruto al competir y ganar _____
3. A menudo, hablo con los que me rodean, sobre asuntos no laborales

4. Me gusta plantearme un reto difícil _____
5. Disfruto tener responsabilidades _____
6. Quiero agradar a los demás _____
7. Quiero saber cómo voy progresando, mientras hago las tareas

8. Confronto a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo

9. Tiendo a construir relaciones estrechas con los compañeros de trabajo _____
10. Prefiero establecer y logra metas realistas _____
11. Me gusta influir en otras personas, para que sigan mi camino

12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones

13. Obtengo mucha satisfacción, al terminar una tarea difícil

14. Con frecuencia, realizo acciones para obtener mas control sobre los Eventos a mi alrededor _____
15. Disfruto mas trabajando con otros, que trabajando solo _____

Calificación

Para determinar las necesidades dominantes y que lo motiva, coloque los números que asignó, frente a los números de cada pregunta.

LOGRO	PODER	AFILIACION
1. _____	2. _____	3. _____
4. _____	5. _____	6. _____
7. _____	8. _____	9. _____
10. _____	11. _____	12. _____
13. _____	14. _____	15. _____

Sume el total de cada columna. La suma de los números, en cada columna, será entre 5 y 25 puntos. La columna de la calificación más alta le dice cuál es su necesidad más dominante.

Título: **diseño de estrategias de motivación**
Tipo: **reflexión individual**

DESCRIPCIÓN	
TIEMPO ESTIMADO	Variable, actividad no presencial
PARTICIPANTES	Gerentes, responsables de la gestión del talento humano y colaboradores de manera individual.
LUGAR	Instalaciones de la empresa
REQUISITOS	Haber asistido a las actividades anteriores, o haber leído todo el material teórico
MATERIAL	Material teórico

Indicaciones para desarrollar la actividad:

a. Después de haber terminado este tema, es importante que trate de aplicar los conceptos aprendidos, a su realidad laboral. Por ello, trate de diseñar las estrategias de motivación que debería establecer, para sus colaboradores, o para implementar en toda la empresa, si es del caso.

b. Para que lo anterior sea una realidad, debe hacer un plan de acción con fechas, responsables y recursos necesarios, al igual que establecer mecanismos para hacerles seguimiento.

Con base en los resultados que arrojen los instrumentos y las actividades de diagnósticos se desarrollará un plan de motivación para la i.p.s. odentis, el cual contiene unos ítems y estrategias que abarcan diversas temáticas relacionadas con el plan a tratar, con el fin de lograr que las personas desempeñen mejor su trabajo, se sientan reconocidos y a gusto con lo que hacen.

- **Reconocimiento**

Dentro de este ítem se trabajaran actividades como: condecoraciones al mejor trabajador, las cuales pueden ser diplomas, medallas, emblemas, placas y memorandos, en los que se especifique el reconocimiento obtenido, esto influirá de manera positiva en su desempeño, ya que se trabajará con su autoestima, puesto que al ser reconocido se sentirá como parte importante de la organización; para dichas condecoraciones se realizaran pequeñas reuniones extra laborales para que el reconocimiento sea entregado frente a todos los miembros de la entidad.

Para la obtención de los resultados de cada trabajador se empleara la siguiente tabla:

Tabla 22. Desempeño mensual

NOMBRE TRABAJADOR	DEL	CALIFICACION DE 1 A 5			
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4

Donde la calificación más alta es 5 y la más baja es 1, esta tabla deberá ser diligenciada por el coordinador administrativo y odontológico, la premiación se realizará de manera mensual para que la evaluación de los trabajadores y en general, los trabajadores mejoren cada día más.

- **Clima laboral**

CLIMA LABORAL	ACTIVIDADES	OBJETIVO	HORARIO DURACION Y/O
	rotación de turnos semanales	Reducir la carga laboral en los trabajadores.	diurnos por nocturnos
	tertulias participativas	Conocer las opiniones, sugerencias e insatisfacciones de los trabajadores frente a la política empresarial.	una vez a la semana/ 1 hora
	Reuniones con todos los miembros de la organización.	Resaltar los logros y progresos de los trabajadores que se han destacado dentro de la organización.	Una vez a la semana, 15 minutos antes de iniciar la jornada laboral.
	Asesorías psicológicas.	Ayudar y asesorar a los trabajadores que presenten problemas o dificultades con su autoestima y relaciones interpersonales.	Semanalmente, finalizado el turno de trabajo/ 30 minutos aproximadamente

- **Higiene en el puesto de trabajo:**

Se trabajará un formato en el cual los empleados señalan los materiales, accesorios y demás necesidades para el mantenimiento y el aseo de su lugar de trabajo.

Formato para la solicitud de materiales de trabajo y aseo			
Materiales	Cantidad	tamaño	Solicitante

ESTRATEGIA 3. CUALIFICACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO Y DE COLABORADORES DE I.P.S. ODENTIS

Actividades

Capacitación en administración de personal

a. **Objetivo General:** Propiciar en los participantes la adquisición y desarrollo de actitudes, conocimientos y habilidades para administrar adecuada y pertinentemente a las personas, de tal manera que se logren conciliar las necesidades y objetivos de las personas con las necesidades y objetivos de la organización para la obtención del éxito empresarial.

b. Objetivos Específicos:

- Permitir la comprensión de la interacción y compromiso entre todas las áreas de la organización.
- Fomentar la importancia de los procesos o programas de provisión de recurso humano, como fundamento inicial en la cadena de procesos de la gestión del talento humano.
- Concientizar en la importancia del proceso de inducción como estrategia de incorporación efectiva en el sistema de la organización en general, y de la adaptación positiva a los equipos de trabajo.
- Capacitar en el marco legal que rigen las relaciones obrero patronales.
- Comprender la evaluación de desempeño como mecanismo de diagnóstico para el control y el logro de los objetivos empresariales.
- Presentar herramientas de alta pertinencia en la evaluación de desempeño.

c. **Metodología:** La capacitación se desarrolla mediante conferencias impartidas por Docentes, la participación activa de los asistentes a través de casos y la conformación de equipos de trabajo para la aplicación e intercambio de experiencias personales y ejercicios aplicados para las organizaciones.

d. Contenido:

La Empresa y la Administración del Talento Humano

- Conceptos Administración del Talento Humano.
- Políticas de Talento Humano.
- Planeación del Talento Humano y su relación con la Planeación Estratégica de la Organización.

Procesos de Provisión y Admisión de Talento Humano

- Descripción y análisis de cargos.
- Reclutamiento de personas. Medio interno, externo y mixto.
- Requisición, Promoción y Reclutamiento.
- Selección de personal, concepto y subprocesos.
- Preselección de perfiles.
- Entrevista de Selección, características y propiedades del encuadre, fases y condiciones.
- Aplicación de pruebas: de conocimiento o competencia, psicométricas y de personalidad, de desempeño por simulación.
- Vinculación laboral.

Proceso de Inducción y capacitación

- Ambientación, socialización, adaptación e integración al cargo.
- La Formación como política permanente
- Capacitación Estratégica.

Proceso Laboral, Relaciones Contractuales Y Marco Legal

- La contratación y la afiliación.
- El periodo de prueba.
- El contrato de trabajo y su vigencia.
- El concepto de salario y salario integral.
- La jornada de trabajo.
- Finalización de contrato de trabajo.

Evaluación De Desempeño

- Definición de criterios de evaluación de desempeño
- Método de evaluación del desempeño.
- Responsabilidad de la evaluación.
- El proceso de evaluación.
- Evaluación por objetivos, evaluación por competencias, evaluación 360°.

3.2. FORMACIÓN DEL PERSONAL DE I.P.S. ODENTIS

Tabla 23. Formación del personal Odentis IPS

	Actividades	Dirigida a
FORMACION	Seminario para la atención al usuario	Personal de atención al usuario y Odontólogos
	Capacitación en Bioseguridad	Gerente, higienistas, auxiliares y Odontólogos
	Conferencia: promoción y prevención de la salud.	Odontólogos, higienistas y Auxiliares
	Capacitación técnicas en el cuidado de la salud	Gerente y Odontólogos
	Charlas motivacionales.	Toda la organización
	Seminario para el liderazgo,	Gerente y coordinadores de área.

Formación en áreas específicas a nivel medico:

Intesidad : **2 horas semanales**

Lugar : **IPS**

Tematica :

- HISTORIA CLINICA
- CARIES DENTAL
- URGENCIAS ODONTOLOGICAS
- MANEJO CLINICO DE LAS ENFERMEDADES BUCALES
- PATOLOGIAS EN CAVIDAD ORAL
- BIOSEGURIDAD

- PATOLOGIAS PULPARES
- QUISTES ODONTOGENICOS
- ALTERACIONES DE LOS MAXILARES
- ENFERMEDADES PERIODONTALES

ESTRATEGIA 4. FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES DE I.P.S. ODENTIS.

El trabajo en equipo más que un método de trabajo o modelo operativo, es una cultura basada en el concepto de integración de un equipo humano dentro de una organización, en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes de forma coordinada.

Las actividades que a continuación se detallan, buscan fortalecer las 5 bases del trabajo en equipo: complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso.

Actividades

Diagnóstico de habilidades de trabajo en equipo en los colaboradores de la i.p.s. odentis.

Para desarrollar esta actividad es necesario, en primer lugar, realizar un diagnóstico del trabajo en equipo, para ello se utilizarán los siguientes instrumentos:

Título: diagnóstico del trabajo en equipo
Tipo: autodiagnostico individual y grupal

DESCRIPCIÓN	
TIEMPO ESTIMADO	Variable
PARTICIPANTES	Colaboradores de manera individual. Actividad no presencial
LUGAR	Instalaciones de la empresa
RESPONSABLES	Gerente y/o Responsable del Talento Humano
MATERIAL	Formulario anexo

Instrucciones

- Lea con cuidado, las instrucciones del formulario. Contéstelo, basándose en la realidad de su equipo.
- Califíquelo. Traslade sus respuestas a la hoja con cuadrícula, para hacer el perfil de las características de su equipo.
- Haga que los demás miembros realicen el mismo proceso, en forma separada.
- Reúnanse y compartan las respuestas de cada uno. Consígnenlas en la hoja de diagnóstico del equipo. Discutan las evaluaciones realizadas, y analicen las diferencias que se presenten.
- Contesten y analicen las preguntas de la hoja de análisis.
- Elaboren un plan de acción acerca de los compromisos del equipo, de acuerdo con el formato suministrado.

Formato diagnostico trabajo en equipo

Este cuestionario ha sido diseñado para analizar el funcionamiento de su equipo de trabajo.

Responda las preguntas, con sinceridad, para identificar las variables que pueden estar afectando la eficacia de su grupo.

Se evalúan 7 dimensiones, cada una con 7 frases que describen los comportamientos observables en un equipo. Lea cada frase y escoja la respuesta que mejor describa el funcionamiento de su equipo, de acuerdo con la siguiente escala:

- Casi nunca,
- Rara vez,
- Ocasionalmente,
- Con frecuencia
- Casi siempre

Tenga presente que su respuesta debe reflejar a forma cómo funciona el grupo, y no la forma como “debería ser”.

A.	CLARIDAD Y COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS	1	2	3	4	5
1.	Existen claridad den todos los miembros del grupo, sobre los objetivos que se deben alcanzar.					

2. Se invierte tiempo en clarificar los objetivos del trabajo, se discuten libremente y son comprendidos.					
3. Los intereses grupales prevalecen sobre los individuales					
4. Las metas de nuestro equipo son realistas y realizables					
5. Los integrantes del equipo muestran interés por la tarea que deben realizar					
6. Cada miembro asume la parte que le corresponde, y aborda con entusiasmo la tarea.					
7. Existe el interés, en nuestro equipo, de alcanzar objetivos de alto desempeño					

TOTAL: _____

B. PARTICIPACIÓN Y CONTRIBUCION	1	2	3	4	5
1. Todos los miembros aportan ideas					
2. Existe participación equilibrada; los miembros evitan acaparar la atención o hacer un uso excesivo de la palabra, en las reuniones					
3. La gente se siente libre de expresar sus sentimientos, sin temor a ser evaluado o juzgada					
4. Se estimula generación de ideas creativas, y se tienen en cuenta					
5. Las diferentes opiniones son examinadas y discutidas con una actitud de apertura					
6. Se aprovechan las habilidades específicas de cada miembro, y se asignan las tareas, en forma clara y concreta					
7. Existe un alto sentido de pertenencia. Se experimenta orgullo, por ser miembro del equipo.					

TOTAL: _____

C. COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
1. Se presta atención a lo que dice cada persona, y se evita acaparar su información.					
2. El nivel de intercambio de ideas en el grupo es bastante alto					
3. El ambiente, en el equipo, propicia la comunicación abierta y transparente					
4. Se presta atención, tanto a la comunicación verbal, como a la no verbal					
5. Nuestras reuniones son productivas, y se caracterizan por una comunicación efectiva					

6. Todos los miembros del grupo están enterados de los asuntos que le atañen					
7. La comunicación entre todos los integrantes, y el líder del equipo, es abierta					

TOTAL: _____

D. CLIMA	1	2	3	4	5
1. Dentro del grupo prevalece un clima de cordialidad y compañerismo					
2. Los miembros se sienten cómodos, sin tensiones dentro del grupo. Se evitan los enfrentamientos personales					
3. Nuestro equipo resuelve, en forma eficaz, los problemas interpersonales					
4. Las necesidades e intereses individuales son tenidos en cuenta por los miembros del equipo					
5. En las reuniones, prevalece el buen humor y una actitud positiva hacia el grupo					
6. Existe respeto mutuo, basado en la convicción de que todos son importantes dentro del equipo.					
7. En nuestro equipo, se aceptan y respetan las diferencias individuales (intereses, habilidades, antecedentes).					

TOTAL: _____

E. CONDUCCION	1	2	3	4	5
1. Existen unos papeles y responsabilidades, claramente definidos y aceptados dentro del equipo					
2. Se han establecido, con claridad, las normas y procedimientos que se deben seguir, y son compartidos por el grupo.					
3. Se estimula el proceso de innovación, y se capitalizan las ideas creativas					
4. Existe un verdadero liderazgo dentro del equipo, lo cual facilita la coordinación del mismo.					
5. Se tienen mecanismos de control, para garantizar que el equipo conserve su rumbo					
6. Dedicamos tiempo a la elaboración de los planes de acción necesarios para lograr los objetivos, y les hacemos seguimiento					
7. Se utilizan mecanismos efectivos, para diagnosticar y resolver los conflictos entre los miembros					

TOTAL: _____

F. TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
1. Las decisiones se toman después de haber oído y considerado todos los diferentes puntos de vista					
2. Se busca activamente el consenso. Se evita utilizar la votación					
3. Usamos métodos sistemáticos para resolver problemas, establecer prioridades y tomar decisiones importantes					
4. Existe compromiso con las decisiones que se toman					
5. Si existen desacuerdos se expresan, y esas ideas son tenidas en cuenta.					
6. Se involucra a los miembros, en al solución de problemas y en la toma de decisiones					
7. El líder de nuestro equipo trata los asuntos esenciales con el grupo, antes de tomar decisiones importantes. Pide opiniones y sugerencias.					
TOTAL: _____					

G. AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. El grupo es consciente de su manera de funcionar					
2. Se analiza, periódicamente, lo que obstaculiza la buena marcha del equipo					
3. La crítica es frecuente y franca; causa poco malestar porque tiene un carácter constructivo					
4. Se analiza, en forma abierta, el cumplimiento de las responsabilidades de cada miembro, y la eficacia del equipo.					
5. Cuando se presentan conflictos o desacuerdos, se estudian las causas y se buscan soluciones					
6. Se hace seguimiento sistemático, al cumplimiento de las tareas o metas del equipo.					
7. Evaluamos el progreso de nuestro desarrollo como equipo, y hacemos los ajustes que sean pertinentes.					
TOTAL: _____					

Perfil del funcionamiento del equipo

35						
34						
33						
32						
31						
30						
29						
28						
27						
26						
25						
24						
23						
22						
21						
20						
19						
18						
17						
16						
15						
14						
13						
12						
11						
10						
9						
8						
7						
CLARIDAD	CONTRIBUCION	COMUNICACION	CLIMA	CONDUCCION	TOMA DE DECISIONES	AUTOEVALUACION

Diagnostico del equipo

Claridad	Contribución	Comunicaciones	Clima	Conducción	Toma de decisiones	Autoevaluación	Puntaje total

Miembro del equipo							Puntaje total	Puntaje promedio	Puntaje de orden

Compromisos del equipo

Equipo: _____ Fecha: _____

Quien lo va a hacer	Cuándo se va a hacer	Apoyo requerido	Indicadores de cumplimiento

Qué se va hacer							Fechas de seguimiento
-----------------	--	--	--	--	--	--	-----------------------

Desarrollo de habilidades y competencias de los directivos y colaboradores de IPS. odontis para el trabajo en equipo.

La competencia de trabajar en equipo es una suma de competencias; algunas de estas competencias son imprescindibles para que el equipo sea eficaz, en el sentido de que logra los objetivos propuestos. Otras competencias permiten al equipo alcanzar un alto nivel de excelencia y de eficiencia, porque suponen mayor desarrollo de las capacidades de sus miembros.

Un equipo se construye a través de unos procesos, que permiten a sus miembros adquirir una serie de competencias (un saber hacer y un saber comportarse). Estas competencias están resumidas en cuatro ciclos: Ciclo PDCA - Planear, hacer, verificar, actuar - ; Ciclo IDEA - autoconocimiento de las personas y adquisición de nuevas competencias para el trabajo en equipo -, Ciclo CNCS - técnica para construir en el equipo la complementariedad de las funciones individuales y potenciar la sinergia del equipo y ciclo SENTIR que ofrece una técnica sencilla para desarrollar en las personas esta inteligencia emocional.

En los equipos de trabajo se tienen algunos criterios de eficacia, entre ellos se pueden destacar: calidad del trabajo, mejora de los miembros del equipo en el ejercicio profesional y transferencia de los aprendizajes realizados en el equipo a la organización

En este sentido, el camino hacia la excelencia de los equipos de trabajo se apoya en tres pilares: a) el progresivo conocimiento de las capacidades y limitaciones de las personas y su progresivo avance hacia la negociación de la función que asume cada persona en el equipo; b) el desarrollo de la sinergia, a través de una mayor conciencia de complementariedad; c) el desarrollo de la inteligencia emocional para favorecer la creatividad del equipo.

Por lo tanto, el trabajo en equipo se puede fortalecer en I.P.S. ODENTIS, realizando actividades de integración debidamente planeadas, como convivencias, salidas familiares, tardes recreativas, jornadas deportivas, las cuales se deberán poner a consideración del personal y la actividad seleccionada deberá realizarse en compañía de familiares y colegas, en diferentes lugares de esparcimiento. Estas se llevarán a cabo cada trimestre del año y serán dirigidas por el gerente de la entidad, el cual tendrá que estar a cargo de la planeación y premiaciones de las jornadas, incentivando con trofeos, medallas o detalles que reconozcan el esfuerzo y la participación de los trabajadores.

- **Papeles claves en un equipo de trabajo**

- ***Ejecutor***

- a) Rasgos personales: estable y controlado, sincero y confiable, propenso a la estructura estable y eficiente y sistemático.
- b) Papel: Organiza de modo práctico, clarifica objetivos, define tareas y papeles y provee patrones lógicos
- c) Conductas típicas: consiguiendo el tiempo, podríamos..., pongamos esto en blanco y negro, qué significa esto en la práctica
- d) Habilidades: con estructura y claridad, práctico, con sentido común, con un enfoque sistemático y con perseverancia en el logro de objetivos
- e) Riesgos: puede ser inflexible, compite por status y su enfoque estructurado limita la creatividad.
- f) Como líder de equipo: su enfoque lógico puede ayudar al equipo a ganar velocidad en la solución, pero inflexibilidad podría llevar a que se pierdan ideas creativas

- ***Moderador***

- a) Rasgos personales: estable y controlado, sincero y confiable, con sentido de la escucha y dominante.
- b) Papel: Administra el proceso y es líder social, establece objetivos y prioridades y usa sus habilidades interpersonales, para guiar discusión
- c) Conductas típicas: Estamos aquí, para hacer ..., quizá usted podría ... luego ..., volvamos al asunto principal ..., haciendo un resumen.

- d) **Habilidades:** focalizar el equipo en los objetivos, suavizar dificultades, resumir y clarificar la vía por seguir, buscar que el equipo marche hacia delante y lograr unificación
- e) **Riesgos:** puede ser mandón, competencia con otros miembros dominantes del equipo.
- f) **Como líder de equipo:** Es el mejor, con un efectivo estilo de liderazgo para el equipo.

- o **Gestor**

- a) **Rasgos personales:** dominante, extrovertido, energía compulsiva, impulsivo, impaciente, pensamiento lógico y claro, dinámico y competitivo
- b) **Papel:** Líder de tareas, orienta el esfuerzo del equipo para que las cosas sucedan, busca patrones y normas y une ideas
- c) **Conductas típicas:** Lo que hemos hecho es ..., No el asunto más importante es ..., si combinamos esas ideas ...
- d) **Habilidades:** Intervenir para que el equipo se encarrile, manejar el equipo hacia los objetivos, proveer energía, cuando el equipo está bajo presión e indica la forma de hacer las cosas
- e) **Riesgos:** Cortar las ideas de otros, asumir la autoridad, cuando no es de él, competir con otros miembros dominantes del equipo
- f) **Como líder de equipo:** Puede manejar el equipo para que tome decisiones rápidas y muy efectivas, en áreas donde él tiene experiencia, pero podría ser visto como usando al equipo, para validar sus decisiones

- o **Innovador**

- a) **Rasgos personales:** Intelectual, introvertido, interesado en los asuntos clave, directo, independiente y confiable, pero puede parecer irresponsable.
- b) **Papel:** Provee ideas originales, a menudo, toma enfoques radicales y puede ser muy crítico en las primeras etapas de la resolución de problemas
- c) **Conductas típicas:** Acerca de ..., miremos con más cuidado ..., debería ser ..., por qué no ...
- d) **Habilidades:** Concentración en los asuntos claves e identificación de la estrategia básica, formulación de nuevas ideas que ayuden en la discusión, identificación de nuevos enfoques, cuando el equipo esta enredado y selección del tiempo apropiado para sugerir nuevas ideas.
- e) **Riesgos:** Aparecer como el experto en todo, perseguir intereses personales, persistir cuando las ideas son refutadas y en grupos extrovertidos, no aportar buenas ideas.

f) Como líder de equipo: Puede estimular las discusiones de grupo, por ser buena escucha, pero algunas veces puede llevar el equipo a discusiones intelectuales que no conducen a nada. Cuando hay intereses en el control, podría acabar su creatividad

o **Relacionista**

a) Rasgos personales: Extrovertido, comunicativo, relajado, amigable, positivo y entusiasta.

b) Papel: Comunicador externo, recolector de información, vendedor de equipo e improvisador.

c) Conductas típicas: Yo sé de alguien que podría, yo puedo persuadir al personal a ..., es una buena idea porque yo no ...

d) Habilidades: Uso de habilidades interpersonales, para ampliar los contactos del equipo, exploración de oportunidades externas y uso de las habilidades interpersonales, para reducir las tensiones en el equipo.

e) Riesgos: Valorar las buenas relaciones, más que la tarea; perder el interés, cuando la presión inicial se suaviza; no decir siempre al equipo todas las cosas que pasan

f) Como líder de equipo: Su alta habilidad para manejar las relaciones interpersonales puede estimular un buen nivel en las discusiones, pero podría no siempre estar orientado a la tarea. Podría ser visto, por el equipo, como muy interesado en los contactos externos, más que en el equipo.

o **Evaluador**

a) Rasgos personales: estable e introvertido, serio, prefiere el enfoque metódico y crítico

b) Papel: Analista constructivo, asimilador e interpretador de información, evaluador objetivo y proveedor de un buen juicio

c) Conductas típicas: El problema con eso es ..., tenemos que considerar ..., no pasemos por alto.

d) Habilidades: Usar las habilidades del pensamiento crítico, en forma constructiva, asegurar que el equipo no llegue a soluciones erróneas y asegurar que nada se pase por alto

e) Riesgos: Forzar al equipo a sus propias ideas, podría verse como receptivo a nuevas ideas, competir con otros miembros del equipo y ser demasiado crítico.

f) Como líder de equipo: Puede liderar el equipo para solucionar tareas rápidas y efectivamente, pero puede bajar la moral de equipo y la confianza individual, por ser demasiado crítico.

○ **Colaborador**

a) Rasgos personales: Estable, extrovertido, poco dominante, sensitivo a las necesidades de otros y leal al equipo.

b) Papel: Comunicador interno, alienta la moral del equipo, integra las ideas de los demás, muy efectivo para escuchar y establece un balance con los miembros dominantes

c) Conductas típicas: Démosle una oportunidad a David ..., no peleemos acerca de esto ..., dígalo otra vez, Ana...

d) Habilidades: Ofrecer sugerencias, mejorar la comunicación entre los miembros, proveer el espíritu de equipo, dando ejemplo y reducir las tensiones en el equipo.

e) Riesgos: Tomar partido, podría ser poco valorado por el equipo y lo puede absorber la competencia, por el estatus.

f) Como líder de equipo: Excelente para construir espíritu de equipo, delegación y desarrollo de los miembros. Puede ser muy efectivo, con un equipo maduro. Sin embargo, en equipos menos maduros puede requerir dirección adicional.

○ **Inspector**

a) Rasgos personales: Ansioso, introvertido, preocupado por los problemas potenciales y sentido de urgencia

b) Papel: Provee orden, logra fechas de cumplimiento, completa los cronogramas y brinda atención al detalle.

c) Conductas típicas: Dejeme chequear ..., qué hay acerca de ..., usted no puede hacerlo porque y lo haremos tarde ...

d) Habilidades: Chequeo y revisión de los resultados, atención al detalle que es importante para la calidad, activa búsqueda de áreas críticas en las tareas de equipo y habilidad para incrementar los estándares del desempeño de equipo.

e) Riesgos: Innecesaria atención al detalle, crítica destructiva y baja moral del equipo, por excesiva preocupación.

f) Como líder de equipo: Puede ser muy efectivo en situaciones de presión, tales como administración de proyectos, porque asegura el logro por parte del equipo. Sin embargo, puede subestimar las habilidades y no delegar efectivamente

ESTRATEGIA 5. FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EN I.P.S. ODENTIS

Se proponen 2 métodos:

- **La Evaluación 360 Grados**

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

A continuación se presenta un formato de evaluación del desempeño del talento humano, el cual debe ser aplicado al gerente, los coordinadores de área y todo el personal, debe ser diligenciado por una persona diferente al evaluado, la calificación va de 1 a 5 donde: (5) = Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente.

Terminado el test es responsabilidad del gerente retroalimentar el proceso realizado para determinar las fortalezas y debilidades del personal evaluado.

➤ **Datos del evaluado:**

Nombre: _____
Área/oficina: _____
Cargo: _____

➤ **Datos del evaluador**

Evaluador: _____

Marque con una x la relación con el evaluado

Supervisor	Jefe inmediato		Colega	Cliente interno	
------------	----------------	--	--------	-----------------	--

➤ **Indicadores de gestión (Marcar con una “X” la calificación correcta)**

	Calificación					Sugerencia o comentario
	1	2	3	4	5	
Calidad administrativa: posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto						
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.						
Control interno: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.						
Sentido costo/beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos empelados						
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica y reconoce los problemas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y de manera apropiada.						
Compromiso de Servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.						

➤ **Destrezas y Habilidades (Marcar con una “X” la calificación correcta)**

	Calificación					Sugerencia o comentario
	1	2	3	4	5	
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.						

Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, Asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	5	
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5	
Supervisión/Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas	1	2	3	4	5	
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5	

Calificación: (5) = Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente

Firma del evaluador: _____

Método BARS

- **Escala de calificación basada en el comportamiento:** Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.
- **Características:** Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

En este sentido, los directivos de la IPS Odentis, para implementar la evaluación del desempeño deben tener en cuenta las siguientes condiciones:

- Establecer propósitos combinados de reconocimiento al desempeño especial y mejoramiento del potencial de las personas.
- Explicar a todo el personal los beneficios que se derivan del esfuerzo evaluador

- Capacitar a directivos en todo lo relacionado con el proceso de la medición del desempeño
- Mantener transparente todo el proceso incluyendo la comunicación de los resultados
- Combinar métodos de evaluación
- Utilizar factores tanto de resultados como de comportamientos, que sean medibles y relevantes al cargo
- Incluir como uno de los factores a evaluar el logro de los objetivos de mejoramiento del desempeño del trabajador.
- Utilizar factores diferentes para las distintas categorías de trabajadores.
- Ponderar los factores sobre una base de 100 puntos (90 – 100 excelente, 60 – 89 Sobresaliente, 40 – 59 Regular y menos de 40 inaceptable)
- Permitir que el trabajador se autoevalúe para compararla con la realizada por el supervisor

La evaluación del desempeño en I.P.S. ODENTIS, se llevará a cabo mediante la aplicación del siguiente instrumento dirigido al personal administrativo y de servicio al cliente. El Coordinador administrativo es el responsable del diligenciamiento de este instrumento, el cual se desarrollará de manera mensual en la empresa:

Nombre: _____

Cargo: _____

Sección: _____

A continuación se presentan una serie de preguntas para evaluar su desempeño laboral dentro de la empresa, las calificaciones van de 1 a 5 siendo esta última el mayor puntaje, marque con una X la respuesta.

FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
Desempeño laboral					
1. Emplea los equipos y elementos dispuestos para el logro de sus funciones.					
2. Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de calidad, atención y cumplimiento					
3. Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control					
4. Aplica las habilidades y los conocimientos necesarios					

para el cumplimiento de las funciones del cargo.					
Conducta laboral					
5. Asume y transmite los valores organizacionales.					
6. Demuestra sentido de pertenencia hacia la organización con sus actitudes y comportamientos.					
7. Establece y mantiene comunicación con los usuarios, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de amabilidad y respeto.					
8. Toma la iniciativa al momento de presentarse un imprevisto en su trabajo y se preocupa por mejorar los procedimientos.					
9. Colabora y coopera con sus compañeros en las labores del área y de la organización.					
10. Demuestra efectividad ante la demanda del servicio.					

Después de realizado este test por parte del coordinador administrativo de la empresa a los trabajadores, se procederá a mejorar los aspectos de menor puntaje con ayuda del gerente.

- **Indicadores De Gestión Para Evaluación De Desempeño**

A continuación se presentan una serie de indicadores que permiten evaluar las funciones y los procesos de la I.P.S. ODENTIS, con el fin de identificar debilidades, conocer los logros alcanzados y establecer medidas correctivas en pro de la excelencia

Tabla 24. Indicadores de evaluación del desempeño

NOMBRE INDICADOR	DEL	INTERPRETACION	FORMULA
1. Selección Hojas de Vida	de	Mide el cumplimiento de las especificaciones completas para cada solicitud	$\frac{\text{Número de solicitudes aceptadas}}{\text{total de solicitudes}} * 100$
2. Ausentismo Laboral		Mide el porcentaje de las faltas de asistencia al trabajo de los empleados de la organización	$\frac{\text{Horas ausencia}}{\text{horas hombre realmente trabajadas}}$

3. Accidentes Laborales		Mide el porcentaje de accidentes de trabajo presentados en la empresa	(cantidad de accidentes del periodo actual - cantidad de accidentes del periodo anterior)/cantidad de accidentes del periodo anterior *100
4. Nivel Capacitación (1)	de	Mide el porcentaje de participación del personal a eventos de capacitación	Numero de personal asistente/Total del personal
5. Nivel Capacitación (2)	de	Mide la ejecución del plan de capacitación para el personal de la empresa	Numero de programas de capacitación realizados//Número de programas de capacitación programados * 100
6. Índice de Atención a Clientes Nuevos	de	Mide el porcentaje de atención a solicitudes de clientes nuevos al mes	No. Atenciones Realizadas mes/ No. Atenciones Solicitadas*100
7. Índice de Atención a Reclamos	de	Mide el porcentaje de reclamos resueltos al mes	No. Reclamos Resueltos Mes/ No. Reclamos Recibidos Mes *100
8. Indicador de Eficiencia Comercial Global (\$/Cliente)	de	Mide los costos en que incurre el área por cliente durante el mes	Costos Totales Asociados a la Actividad Comercial Mes (\$)/No. Clientes Promedio
9. Nivel de Satisfacción del Cliente	de	Mide el nivel de satisfacción del cliente frente a los servicios de la empresa	Numero de clientes satisfechos/Numero de clientes atendidos *100
10. Relación Beneficio/Costo		Mide la percepción que tiene el cliente del beneficio que le presta el servicio	Valor percibido por el cliente/Costo de cada unidad de servicio * 100
11. Nivel Cobertura	de	Mide la cobertura del mercado con relación a los clientes potenciales	Número de clientes actuales /Número de clientes potenciales * 100
12. Productividad laboral.		Mide los días realmente trabajados en la empresa	Días realmente trabajados/ 360 días *100
13. Rotación de trabajadores	de	Mide la eficiencia en la rotación de los turnos de los trabajadores.	Total de trabajadores de turno/ Número promedio de trabajadores
14. Trabajo realizado en horas extras		Mide el cumplimiento de las labores de los trabajadores en sus horas extras.	Total horas extra/ Total horas trabajadas

15. índice de servicios prestados por trabajador.	Mide la eficiencia en la atención a los usuarios	Usuarios atendidos/ total trabajadores en turno.
16. Tipos de salario.	Mide la diferencia del pago de salario a trabajadores y el salario de los cargos administrativos.	Salario pagado a trabajadores/ salario pagado a los cargos administrativos.

- Selección de hojas de vida:** dentro de este indicador se procede a evaluar los requerimientos de la empresa, en cuanto a profesionales se refiere, de tal manera que las personas seleccionadas cumplan con el perfil específico de los empleados de cada cargo, así mismo mide la eficiencia de la selección y evaluación del personal.
- Ausentismo laboral:** mediante este indicador se mide las faltas de asistencia de los trabajadores, la finalidad de este es determinar el porcentaje de las inasistencias, buscar las causas de las mismas y por ende buscar soluciones para que el resultado de este indicador sea lo más bajo posible.
- Accidentes laborales:** dentro de la medición de este indicador se relacionan variables como la edad, el género, las actitudes, tipo de personalidad, experiencia entre otros, que influyen en el comportamiento de las personas dentro de la organización, así mismo se encuentran variables como las condiciones de trabajo, el lugar o área laboral y los materiales, ya que la carencia o inadecuada forma de empleo de las anteriores variables también ocasionan accidentes; de igual forma, se puede definir mediante este indicador las condiciones óptimas de trabajo, ya que al encontrarlas, el nivel de este indicador va a disminuir y al igual que el anterior debe ser bajo. Hay que tener en cuenta también que en este indicador se encuentra relacionado con la eficiencia, ya que la atención de accidentes debe hacerse de manera inmediata y rápida para que no se presenten pérdidas de tiempo ni retrasos en el servicio.
- Nivel de capacitación:** en este punto se evalúan dos aspectos: el personal capacitado y los programas de capacitación, los cuales son analizados por medio de estos indicadores para medir la efectividad de las capacitaciones realizadas y las asistencias de los trabajadores a las mismas, este nivel debe ser medio o alto, de tal manera que la calidad de las capacitaciones y de la información suministradas por las mismas se vea reflejada en las atenciones a los usuarios.

- **Índice de atención a clientes nuevos:** que tan oportuno es la I.P.S. ODENTIS al momento de atender nuevas solicitudes por parte de los clientes nuevos y que tan satisfechos quedan con el servicio prestado.
- **Índice de atención a reclamos:** con este indicador se mide la eficiencia en cuanto a la atención al cliente, empleando los recursos adecuados para la evaluación de las inconformidades y la solución rápida y efectiva de las mismas.
- **Indicador de eficiencia comercial:** permite determinar si se están incurriendo en los gastos adecuados de acuerdo a los clientes que se atienden dentro de la entidad por mes, teniendo en cuenta para ello los objetivos empresariales y el cumplimiento de los mismos.
- **Nivel de satisfacción del cliente:** determina el porcentaje de clientes que están a gusto con el servicio ofrecido, entre más alto sea el nivel de satisfacción, más oportunidades tiene la empresa de ser reconocida en el mercado y de obtener nuevos clientes.
- **Relación beneficio costo:** indicador a través del cual se mide si es acorde el costo del servicio prestado por la empresa, con lo que el cliente percibe y los beneficios que recibe.
- **Nivel de cobertura:** el grado de recordación de los clientes actuales y el nivel de participación de la empresa en el mercado. Este indicador mide la capacidad de la empresa para enfrentar la demanda de servicios. Los esfuerzos de la empresa deben estar encaminados a la promoción y participación de esta en el mercado.
- **Productividad laboral:** indicador de eficiencia donde se observan los resultados de las días que verdaderamente se trabajo en la empresa, de tal manera que dependiendo del resultado, se busca mejoras para evitar que exista ineficiencia en la prestación del servicio.
- **Rotación de trabajadores:** por medio de este indicador se observa la presencia de cuellos de botella al momento de hacer la rotación o el cambio de turno, de manera tal que si el resultado de este indicador es inadecuado se debe buscar soluciones para la eliminación de los cuellos de botella.

- **Trabajo realizado en las horas extras:** dentro de este indicador se mide la efectividad en el manejo del tiempo y la correcta administración del mismo.
- **Prestación de servicios por trabajador:** se debe tener en cuenta dentro de este indicador la satisfacción del cliente y la prestación oportuna del servicio durante el tiempo y el turno asignado.

CONCLUSIONES

La Gestión del Talento Humano enfoca mayor parte de los esfuerzos hacia los trabajadores, entendidos como seres humanos, más no como simples recursos de producción.

En la actualidad, el talento humano se ha convertido en el activo intangible más importante dentro de una empresa; que garantiza que las actividades planeadas se lleven a cabo de manera eficiente y generen beneficios tanto para la organización, como para los clientes.

La eficiencia operacional es el énfasis de la I.P.S. ODENTIS, desconociendo en las habilidades, competencias y capacidades de sus colaboradores un potencial importante para el incremento de la productividad y competitividad empresarial.

Para la I.P.S. ODENTIS, el talento humano no es un factor fundamental que prima en la toma de decisiones, por lo cual, los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación y evaluación de desempeño se realizan parcialmente en la organización.

Se pueden resaltar como fortalezas y debilidades en el proceso de gestión del talento humano en I.P.S. ODENTIS las siguientes:

Fortalezas

- El personal conoce las funciones de su cargo totalmente
- Delegación de funciones y responsabilidades
- Tipo de liderazgo participativo
- Los empleados consideran que su trabajo aporta al crecimiento y desarrollo de la empresa
- Elevado sentido de pertenencia por parte del talento humano de la organización
- Respuesta oportuna por parte de los superiores ante inquietudes, problemas y dificultades que se presentan en el desarrollo de sus funciones.
- Se realizan sesiones esporádicas de capacitación y evaluación del personal
- Se realizan procesos de diseño, definición y análisis de cargos

Debilidades

- Parcialmente conocen los objetivos corporativos y los manuales de procedimientos
- Se conoce parcialmente el organigrama, misión y visión de la organización
- Proceso de selección de personal se realiza parcialmente
- No se recurre a reclutamiento externo, ya que, la mayoría de ellos es recomendación personal.
- Parte del personal conoce el tipo de contrato que existe con la empresa
- No existe plan carrera o política de ascensos
- No existe un programa o plan de capacitación y formación integral y a largo plazo
- No existe un programa estructurado de incentivos, motivación y bienestar del personal.
- Retraso en la solución de problemas médicos
- Se estimula el trabajo en equipo, pero no de manera óptima
- No se promocionan el desarrollo de competencias y habilidades al interior de la organización
- No existe pago oportuno de salarios con todas las prestaciones de ley
- No cuenta con programa de salud ocupacional y seguridad industrial
- No se realizan pruebas psicológicas, psicométricas y de personalidad al momento del ingreso de un nuevo candidato a la organización
- No existe un proceso integral de evaluación de desempeño
- No es prioritario en la toma de decisiones por parte de directivos el mejoramiento del talento humano.
- Se desconocen prácticas de administración del personal por parte de los directivos y administrativos

El análisis de vulnerabilidad o visión crítica del diagnóstico de I.P.S. ODENTIS permite identificar los factores críticos, de los cuales depende la gestión del talento humano, así como, inventariar las fuerzas que puedan afectar dichos factores y establecer el impacto y la capacidad de reacción que tienen la empresa ante la factibilidad de ausencia de los hechos.

Lo anterior, con el fin de formular estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme, que permita concientizar a la organización sobre la importancia del talento humano en un ambiente estratégico, introduciéndolo como elemento base de la cultura corporativa.

De acuerdo a la matriz de análisis de vulnerabilidad de I.P.S. ODENTIS, los factores ubicados en el cuadrante I (Indefensos), donde hay baja capacidad de reacción y alta capacidad de ocurrencia, son:

- No existe plan carrera o política de ascensos
- No existe un programa de capacitación y formación integral y a largo plazo
- No existe un programa estructurado de incentivos, motivación y bienestar de personal
- Se estimula el trabajo en equipo pero no de manera óptima
- No existe un proceso integral de evaluación de desempeño
- No es prioritario en la toma de decisiones por parte de los directivos el mejoramiento del talento humano
- Se desconocen prácticas de administración de personal por parte de directivos y administrativos

La propuesta de mejoramiento se basa en cinco (5) estrategias: la primera, pretende fortalecer el proceso de administración de personal, la segunda busca el fortalecimiento de la motivación del personal de I.P.S. ODENTIS, la tercera proyecta cualificar el equipo directivo y de colaboradores de la empresa, la cuarta procura fortalecer las capacidades de trabajo en equipo entre los colaboradores y los socios y administrativos y la quinta y última pretende el fortalecimiento del proceso de evaluación de desempeño en la organización.

RECOMENDACIONES

Llevar a cabo el proceso de administración de personal en la I.P.S. ODENTIS, el cual comprende el análisis y descripción del puesto a cubrir, la elaboración del perfil, los programas de reclutamiento, selección e inducción del personal para lograr que el personal que ingresa a la organización sea el más idóneo posible.

Aplicar los instrumentos y las actividades de diagnóstico de motivación, con el fin de llevar a cabo el plan de motivación formulado para la I.P.S. ODENTIS, el cual contiene unos ítems y estrategias que abarcan diversas temáticas, buscando que las personas desempeñen mejor su trabajo, se sientan reconocidos y a gusto con lo que hacen.

Desarrollar la estrategia de cualificación propuesta en la investigación, tanto para el equipo directivo, como para los colaboradores de la I.P.S. ODENTIS, de tal manera que los participantes logren la adquisición y desarrollo de actitudes, conocimientos y habilidades en diferentes temáticas, de tal manera que se logren conciliar las necesidades y objetivos de las personas con las necesidades y objetivos de la organización para la obtención del éxito empresarial.

Desarrollar procesos y competencias para llevar a cabo el trabajo en equipo dentro de la I.P.S. ODENTIS, facilitando la libertad, autonomía y responsabilidad en los colaboradores, lo cual, producirá que las personas pasen a ser dueñas de su propio trabajo sintiéndose orgullosas de alcanzar los objetivos por sí mismas, además, de sentirse totalmente implicados con la organización, no solo, por contribuir al logro de sus objetivos corporativos sino también por participar en el proceso de toma de decisiones a nivel global.

Fortalecer el proceso de evaluación del desempeño, mediante la aplicación del instrumento propuesto y la implementación de indicadores de gestión dentro de la I.P.S. ODENTIS.

BIBLIOGRAFIA

BENAVIDES MORALES, Viviana Marcela. Prácticas de Gestión de Talento Humano en las Areas 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. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño. Tesis de Grado Programa Administración de Empresas. Año 2009.

CASTILLO APONTE, José. Administración de Personal. Bogotá: Ecoe Ediciones. 1993. Pág. 174

CERNA, J. Aspectos Básicos en la Gestión de Talento Humano. Bogotá: s.n, 2006.

CERON ARCOS, Magaly Rocío. Plan motivacional y bienestar del talento humano para la empresa central manigua S.A. Tumaco. 2005. P 25. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano.

CORREA BENITEZ, Mirtha Argenith. Diseño de un programa de evaluación de desempeño del talento humano para el hospital San Andrés de Tumaco ESE. Tumaco. 2004. P. 25-26. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humano. México: Editorial McGraw Hill, 1995.

GRADOS, Jaime. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, 2da ed. México: Editorial Manual Moderno, 2001.

GOLEMAN, Daniel. Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo de las organizaciones. Bogotá: Norma, 2000.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. COLLADO FERNANDEZ, Carlos. Metodología de la Investigación. Ed. 4. Santa Fe de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.2008.

JARAMILLO NARANJO, Olga Lucia. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme. Pensamiento y gestión. Vol. 18. Universidad de Norte. Barranquilla. 2005.

MENDEZ, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995.

OBANDO MARTINEZ, Diego Fernando. Propuesta de mejoramiento de la administración del talento humano de la empresa distribuidora Puyo S.A. Pasto. 2005. P 11. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano.

RODRIGUEZ, Joaquín. Administración Moderna de Personal. México: Ed. Thomson, 2002.

SASTRE, C. y AGUILAR, E. Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque estratégico. Madrid: McGraw- Hill, 2003.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El Proceso de Investigación, Limusa Noriega Editores, Santafé de Bogotá D.C. 2004.

VALLEJO de Borrero, Rocio, ROSA JANE, Margarita y DESARROLLO Y GERENCIA CONSULTORES LTDA. Habilidades Gerenciales. ICESI – BID. 2001

NETGRAFIA

- CERNA, Juan Carlos. Aspectos básicos en la gestión del talento humano. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtm>
- Ciencias de las Américas. La gerencia Talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/646/64601805.pdf>
- CONGRESO REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 100 de 1993. Disponible en: [http://www.colombia.com/2008/leyes\(ley100.pdf](http://www.colombia.com/2008/leyes(ley100.pdf)
- CHUQUISENGO, Rabin. Gestión del talento humano. Disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- LOZANO, Carlos. Desarrollo profesional e investigación de mercados. Disponible en: <http://www.entorno-empresarial.com/imprimir.php?id=5>
- MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Decreto No. 2309. Disponible en: <http://www.miniproteccionsocial.gov.co/DecretoNo2309>.
- MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Resolucion 1446. Disponible en: <http://www.miniproteccionsocial.gov.co/Resolucion1446Op>. Cit
- MORA, Carlos. Clima laboral y productividad . Disponible en: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/gerencia-y-talento-humano-en-la-empresa-1060229.html>
- MORA, Carlos. Gestión del talento. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/talento-humano-en-accion.htm>
- MUÑIZ, Rafael. La motivación en el entorno laboral. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-motivacion-en-el-entorno-laboral-89.htm>
- SUPERINTENDENCIA DE SALUD. Circular externa 00030. Disponible en: [http://www.supersalud.gov.co/Circular Externa 00030](http://www.supersalud.gov.co/Circular%20Externa%2000030)

- SUPERINTENDENCIA DE SALUD. Decreto 2676. Disponible en: [http://www.supersalud.gov.co/Decreto 2676](http://www.supersalud.gov.co/Decreto%202676)

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DE GESTION DE TALENTO HUMANO EN I.P.S. ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO DIRIGA A SOCIOS Y ADMINISTRATIVOS

OBJETIVO: Realizar un análisis situacional de la Gestión del Talento Humano por parte de los socios y administrativos, en la I.P.S ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

INFORMACION DEL EMPRESARIO.

CARGO: _____

PROFESION: _____

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO: _____

1. Ordene en una escala de uno (1) a cinco (5) los siguientes factores de acuerdo al grado de importancia que tienen en su organización. Considerando que uno (1) es el más bajo puntaje y cinco (5) el más elevado.
 - a. Productividad. ()
 - b. Competitividad. ()
 - c. Talento Humano ()
 - d. Rentabilidad. ()
 - e. Eficiencia y eficacia. ()

2. Seleccione cuál (les) de los siguientes prácticas de Gestionamiento de Talento Humano, aplica usted en su organización.
 - a. Reclutamiento de personal.
 - b. Selección de personal.
 - c. Contratación de personal.
 - d. Capacitación de personal.
 - e. Evaluación del personal.
 - f. Otro, ¿Cuál? _____

3. Cuando surge la necesidad de reclutar personal para su organización, cuál de los siguientes tipos de convocatorias realiza. Encierre en un círculo su respuesta.
 - a. Convocatorias internas realizadas por la misma empresa.
 - b. Convocatorias externas realizadas por otras empresas o fondos de empleados. (outsourcing)
 - c. Convocatorias externas realizadas por la misma empresa.
 - d. Convocatoria mixta. (interna y externa)

4. ¿En su organización se lleva a cabo un diseño y definición de cargos previo a la selección del personal?

- a. Si _____ b. No _____

Si su respuesta es afirmativa, cuál de los siguientes modelos utiliza:

- a. Modelo Tradicional (implica estandarización rutina y funciones básicas de manera permanente y definitiva)
- b. Modelo humanista (implica motivación, incentivos y comunicación flexible)
- c. Modelo situacional o contingente (mayor exigencia y flexibilidad así como autodirección y autocontrol del trabajador)

Si su respuesta es negativa, ¿por qué no realiza dicho diseño y definición de cargos? _____

5. Posterior al diseño de cargos, ¿en su empresa se realiza un adecuado análisis de cargos?
- a. Si _____ b. No _____

Si su respuesta es afirmativa, dicho análisis de cargos es realizado teniendo en cuenta:

- a. Ambiente de trabajo. (espacios, equipos, entre otros)
- b. Aptitudes para el cargo. (habilidades y competencias)
- c. Exigencias físicas e intelectuales. (capacidades, destrezas, conocimientos)
- d. Grado de relaciones públicas. (análisis de grado de responsabilidad)

6. ¿Dentro de su organización se ejecutan métodos o políticas encaminadas al bienestar social y calidad de vida laboral de sus colaboradores?
- a. Si _____ b. No _____

Si su respuesta es afirmativa, cuáles de las siguientes políticas utiliza:

- a. Políticas de salud ocupacional.
- b. Políticas de ambiente laboral.
- c. Políticas motivacionales.
- d. Otra(s), ¿cuál (es)? _____

7. En el proceso de selección de personal, cuál o cuáles de las siguientes técnicas utiliza.

- a. Entrevistas de selección.
- b. Pruebas de conocimiento o capacidades.
- c. Pruebas sicométricas (actitudes)
- d. Pruebas de personalidad.
- e. Técnicas de simulación.
- f. Otra, ¿cuál? _____

8. Dentro de su organización se encuentran definidas o determinadas las funciones y competencias y la forma en que debe ser ejercidas y desarrolladas por sus colaboradores? (Manual de Funciones)

- a. Si _____ b. No _____
9. ¿En lo referente a procesos de contratación, cuál o cuáles de los siguientes tipos de contratos suele utilizar con mayor frecuencia?
- Contrato verbal de trabajo.
 - Contrato escrito.
 - Contrato a término fijo.
 - Contrato a término indefinido.
 - Contrato de obra.
 - Contrato ocasional o transitorio.
10. Cuáles de los siguientes aspectos da a conocer al colaborador, en el momento que este se incorpora a la organización
- Funciones del cargo.
 - Ambiente organizacional.
 - Políticas de la empresa.
 - Filosofía corporativa (misión, visión y valores).
 - Otro, ¿cuál? _____
11. Cuáles de las siguientes actividades aplica en el proceso de formación del personal.
- Entrenamiento.
 - Jornadas de Capacitación.
 - Talleres.
 - Coaching (facilita la formación y entrenamiento de las habilidades del trabajador).
 - Empowerment (permite que el trabajador desarrolle autorresponsabilidad y sentido de pertenencia).
 - Otra, ¿cuál? _____
12. De los siguientes comportamientos, cuál se adapta más al estilo de dirección manejado por su empresa.
- Al momento de tomar decisiones, usted es el único responsable.
 - Cuando se debe tomar decisiones o adoptar nuevos mecanismo o herramientas tecnológicas , entre otros; tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores
 - Usted tiene baja participación e influencia sobre sus colaboradores, ya que cada uno de ellos tiene la posibilidad de tomar sus propias decisiones y hacerse responsable de sus propios comportamientos.
 - Otro, ¿cuál? _____
13. Marque cuál (es) de las siguientes políticas de incentivos maneja en su empresa:
- Promociones y ascensos.
 - Remuneraciones y compensaciones.(bonificaciones)
 - Incentivos personales (reconocimientos, empleado del mes)
 - No hay incentivos.

- e. Otro, ¿cuál? _____
14. Al momento de evaluar el desempeño del personal cual de los siguientes métodos suele utilizar con mayor frecuencia.
- a. Método de escalonamiento simple (Del cargo más importante al menos importante)
 - b. Método de categorías predeterminadas (Agrupación de cargos: no calificados, calificados y especializados)
 - c. Método de comparación por factores. (comparación cuantitativa)
 - d. Otro, ¿cuál? _____
15. Seleccione a través de cuál o cuáles de los siguientes mecanismos realiza el proceso de evaluación de desempeño.
- a. Cuestionarios.
 - b. Formatos.
 - c. Formularios.
 - d. Entrevista.
 - e. Otro, ¿cuál? _____
16. ¿Quién es la persona(s) encargada de evaluar a los trabajadores según el cargo?

17. ¿Cada cuánto se realiza dicho proceso de evaluación?
- a. Mensual.
 - b. Bimestral
 - c. Trimestral.
 - d. Semestral.
 - e. Otro, ¿cuál? _____
18. ¿La organización diseña planes y proyectos para el mejoramiento de la gestión de talento humano?
- a. Si____ b. No____

Si su respuesta es afirmativa, enuncie a continuación qué tipos de planes y proyectos desarrolla. Si por el contrario su respuesta es negativa, explique por qué razón no se realizan dichos planes y proyectos.

Gracias por su Colaboración

ANEXO B. ENCUESTA DE GESTION DE TALENTO HUMANO EN I.P.S. ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO DIRIGA PROFESIONALES DE LA SALUD Y COLABORADORES

OBJETIVO: Realizar un análisis situacional de la Gestión del Talento Humano por parte de los profesionales de la salud y los colaboradores, en la I.P.S ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor no deje ninguna en blanco. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

INFORMACION DEL COLABORAR.

CARGO: _____

PROFESION: _____

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO: _____

1. ¿Determine qué aspectos de la I.P.S Odentis conoce usted?

ASPECTO	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	DESCONOCE
a. ORGANIGRAMA			
b. MISION			
c. VISION			
d. OBJETIVOS CORPORATIVOS			
e. FUNCIONES DEL CARGO			
f. MANUAL DE PROCESOS			

2. ¿La empresa realiza programas de convocatorias, promoción e información cuando existen vacantes disponibles en la misma?

a. Si ____ b. No ____

Si la respuesta es positiva, ¿que tipo de convocatoria, promoción e información realiza?

3. Marque por orden de aplicación, ¿cuál o cuáles de los siguientes requisitos le exigió o realizó la empresa al momento de su ingreso? Siendo 1 es el primer requisito

- a. Hoja de Vida. ()
- b. Entrevista. ()
- c. Examen Médico. ()
- d. Pruebas Sicotécnicas. ()
- e. Pruebas de Conocimiento. ()
- f. Pruebas psicológicas o de personalidad. ()
- g. Periodo de Prueba. ()
- h. Otro, ()
¿cuál? _____

4. Actualmente el tipo de contrato que maneja la I.P.S Odentis con Usted es:

- a. Escrito a término fijo
- b. Escrito a término indefinido
- c. Verbal
- d. Por obra o prestación de servicios
- e. Otro, ¿cuál? _____

5. ¿En la empresa existe una política de ascensos de personal?

- b. Si ____
- b. No ____

6. Encierre en un círculo, ¿cuáles de las siguientes actividades de formación ha realizado la empresa con mayor frecuencia?

- a. Capacitaciones.
- b. Conferencias.
- c. Acompañamiento del gerente o jefes inmediatos.
- d. Acompañamiento de asesores externos.
- e. Seminarios.
- f. Discusión de casos
- g. Ninguna
- h. Otro, ¿cuál? _____

Si la respuesta es positiva: ¿Cuáles han sido los temas? _____

7. Organice según el grado de importancia los métodos de motivación que aplica la empresa, en donde 1 es el más importante, más utilizada o empleada.

- a. o profesional. (Plan carrera o ascensos) Desarroll
()
- b. de comunicación abiertos. (Aceptación de ideas o sugerencias) Canales
()

- | | | |
|----|---|-------------------|
| c. | o del mes | Emplead
() |
| d. | miento por escrito. | Reconoci
() |
| e. | miento en público. | Reconoci
() |
| f. | s monetarios. | Incentivo
() |
| g. | nes grupales (paseos, almuerzos, reuniones) | Integracio
() |
| h. | ón de fechas especiales. | Celebraci
() |
| i. | empleados. | Fondo de
() |
| j. | ¿cuál? _____ | Otro,
() |
| k. | ningún tipo de motivación | No hay
() |

8. El proceso de toma de decisiones que se realiza en la I.P.S. Odentis es:

- a. Centralizada. (sólo por jefes y superiores)
- b. Descentralizada. (participativa)

9. ¿Sus jefes o superiores le delegan funciones y responsabilidades para ser realizadas de manera autónoma?

- a. Sí
- b. No

¿Cuáles?

10. ¿Qué tipo de liderazgo considera usted manejan los directivos en el direccionamiento actual de la organización?

- a. Participativo (Tiene en cuenta opiniones y sugerencias, mas no permite la toma de decisiones autónoma)
- b. Liberal (Delega funciones y oportunidad de toma de decisiones)
- c. Autocrático. (Los jefes y superiores asumen todas las responsabilidades y toma de decisiones)

11. ¿Considera usted que su desempeño aporta de manera determinante para el desarrollo y crecimiento de la organización?

- a. Si

b. No

¿Por qué? _____

12. Al momento de realizar sus funciones, ¿los directivos estimulan el trabajo en equipo?

- a. Si
- b. No

¿Por qué? _____

13. ¿En la empresa se promueve el desarrollo de sus competencias, habilidades y capacidades?

- a. Si
- b. No

Si la respuesta es SI, explique de qué forma: _____

14. ¿El pago de salario y/o honorarios es oportuno y cumple con todas las prestaciones exigidas por la ley?

- a. Si
- b. No

15. Adicional a su salario, ¿la empresa reconoce otro tipo de incentivo económico?:

- a. Primas o Bonos.
- b. Pago de horas extras.
- c. Comisiones
- d. Otro, ¿cuál? _____

16. La respuesta por parte de sus superiores ante cualquier inquietud, eventualidad o contratiempo que se presente durante el desarrollo de sus funciones, es:

- a. Oportuna. (Ágil)
- b. Tardía.
- c. No existe ningún tipo de respuesta.

17. ¿Qué condiciones suministra la I.P.S. Odentis para la realización de su trabajo?:

ASPECTO	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NO SUMINISTRA
a. DOTACION (Uniformes)			
b. INSTRUMENTAL			
c. ZONA LIMPIA			
g. PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL			
h. PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL			

18. ¿De qué forma evalúa la empresa, su desempeño?

19. Seleccione a través de cuál o cuáles de los siguientes mecanismos realiza el proceso de evaluación de desempeño.

- a. Cuestionarios.
- b. Formatos.
- c. Formularios.
- d. Entrevista.
- e. Otro, ¿cuál? _____

20. ¿Cada cuánto se realiza dicho proceso de evaluación?

- a. Mensual.
- b. Bimestral
- c. Trimestral.
- d. Semestral.
- e. Otro, ¿cuál? _____

21. ¿La organización diseña planes y proyectos para el mejoramiento del talento humano?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es afirmativa, enuncie a continuación qué tipos de planes y proyectos desarrolla.

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

**ANEXO C. TEST WARTEGG
PRUEBA GRÁFICA PROYECTIVA**

NOMBRE: _____

FECHA: _____

TIEMPO DE APLICACIÓN: 20 a 30 minutos

Instrucciones: la prueba básica consta de 8 cuadros blancos de 4 cm por 4 cm, cada uno distribuidos en 4 por fila e insertos en un fondo negro.

Cada uno de los cuadros posee un gráfico, partiendo de ese gráfico, usted deberá hacer un dibujo concreto y nunca abstracto sobre cada marco.



1 NOMBRE _____

2 NOMBRE _____

3 NOMBRE _____

4 NOMBRE _____

5 NOMBRE _____

6 NOMBRE _____

7 NOMBRE _____

8 NOMBRE _____

CUADRO QUE MÁS ME GUSTA _____

CUADRO QUE MENOS ME GUSTA _____

DIBUJO MÁS FÁCIL DE HACER _____

DIBUJO MÁS COMPLICADO DE HACER _____

ANEXO D. INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

El presente instrumento tiene por finalidad recopilar información que permita evaluar el Programa de Inducción, aplicado al personal que realiza el proceso de inducción en I.P.S. ODENTIS, con el fin de realizar correctivos necesarios para el mejoramiento del mismo.

Instrucciones:

1. Lea el cuestionario detenidamente.
2. Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere viable.
3. No deje preguntas en blanco.
4. El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo.

Gracias por su colaboración.

Ambiente físico.

1. El espacio físico (sala) donde se dictó la inducción fue:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente

2. La iluminación y el sonido de la sala fue:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente

3. El horario se cumplió de manera:

- a) Excelente
- b) Bueno

- c) Regular
 - d) Deficiente
4. Recibió algún material didáctico impreso (folletos, manuales, etc.) durante la inducción:
- a) Sí
 - b) No
5. El material didáctico que recibió durante la inducción fue de su interés:
- a) Sí
 - b) No
6. Considera usted que la cantidad y calidad del material didáctico fue:
- a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Deficiente
7. Los medios audiovisuales utilizados fueron:
- a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Deficiente
8. El dominio del tema por parte de los facilitadores fue:
- a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Deficiente
9. La explicación del tema por parte de los facilitadores fue:
- a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Deficiente

10. El conocimiento del tema fue percibido como:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente

11. Recibió la bienvenida de parte del Gerente:

- a) Sí
- b) No

12. El coordinador administrativo le presentó a sus compañeros de trabajo:

- a) Sí
- b) No

13. Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo:

- a) Sí
- b) No

14. Recibió información de parte del coordinador administrativo en cuanto a la descripción de su cargo:

- a) Sí
- b) No

15. Considera que la información recibida le permite identificarse con la empresa:

- a) Sí
- b) No

16. Se le suministró información general de la empresa en cuanto: Historia, objetivos, estructura, políticas, normas, misión y visión:

- a) Sí
- b) No

17. Se le dio la bienvenida al ingreso en ODENTIS:

- a) Sí
- b) No

18. Se le informó con relación a sus deberes y derechos:

- a) Sí
- b) No

19. Recibió material didáctico con información relativa a la empresa y sus beneficios:

- a) Sí
- b) No

20. Considera que la charla recibida le proporciona aportes para desempeñar las labores que le sean encomendadas:

- a) Sí
- b) No

21. ¿Qué aspectos positivos le causó el Programa?

22. ¿Cuáles fueron los aspectos menos valiosos?
