

**PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO  
HUMANO EN EL CENTRO DE SALUD SAN JUAN BAUTISTA E.S.E DEL  
MUNICIPIO DE PUPIALES**

**ELENA DEL CARMEN MORÁN TOVAR  
IRMA PATRICIA TAPIA LASSO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO  
HUMANO EN EL CENTRO DE SALUD SAN JUAN BAUTISTA E.S.E DEL  
MUNICIPIO DE PUPIALES**

**ELENA DEL CARMEN MORÁN TOVAR  
IRMA PATRICIA TAPIA LASSO**

**Trabajo final presentado como requisito parcial para optar el título de  
Administrador de Empresas**

**Asesor:  
Mg en Gerencia del Talento Humano  
NELSON ARMANDO MORA GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

***“Buscar, encontrar y desarrollar el talento de la fuerza laboral es el pilar primordial para aspirar a construir organizaciones dinámicas, vigorosas, robustas y perdurables.” Salvador Gutiérrez***

**“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son de responsabilidad exclusiva del autor”**

**Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

Firma del Asesor

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

San Juan de Pasto, Abril 2013

## **AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA**

*A Dios*

*Por ser fuente de inspiración y por la vida que nos ha dado para cumplir uno a uno nuestros sueños*

*A mis padres*

*Quienes con su amor, valentía y fortaleza acompañaron este sueño que hoy se hace realidad.*

*A mis hermanos*

*Quienes depositaron su confianza y apoyaron mi trabajo,*

*A mis amigos*

*Quienes con su optimismo ayudaron a cumplir este objetivo*

*A todas y cada una de las personas que han hecho parte de mi vida y contribuyeron hacia la consecución de este logro.*

**Elena del Carmen Morán Tovar**

## **AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA**

Al Señor Todopoderoso  
Por haberme dado fortaleza y salud para llegar a la meta  
A mi madre María Teresa  
Quien con su amor y sus consejos  
Me han permitido ser una persona de bien,  
A mi padre Luis Felipe  
Quien deposito su confianza en mí y apoyo mi sueño  
A mi esposo  
Por su amor y optimismo  
A mis hermanos  
Por brindarme su amistad y apoyo incondicional  
A mis amigos  
Por su ayuda cuando más la necesite  
A cada uno de mis maestros  
Quienes compartieron sus enseñanzas y  
Experiencias a lo largo de nuestra carrera  
Al Centro de Salud San Juan Bautista  
Por brindarnos la información  
Y a todas las personas que participaron  
En la elaboración de este trabajo,  
A todos ellos mil gracias.

**IRMA PATRICIA**

## RESUMEN

En el desarrollo de este trabajo de investigación, se muestra las dificultades de una empresa que necesita de propuestas para dar paso a una nueva, mejor y prometedora forma de administración enfocada en su Talento Humano, optimizando la gestión del mismo en pro de la productividad tan anhelada por las actuales empresas.

Los temas que se presentaran tienen el objetivo de dar a conocer la propuesta para la creación del área de Gestión de Talento Humano dentro del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales, presentando la importancia de contar con esta área y dando a conocer la relevancia que tienen las personas dentro de la organización, puesto que sus capacidades son imprescindibles para su buen funcionamiento.

Fundamentándose en el diagnostico en el cual se indica la inadecuada gestión del Talento Humano en la organización, se presenta la propuesta la cual contiene ciertos lineamientos como alternativa para la formalización y puesta en marcha del área de Gestión del Talento Humano, explicando las practicas propias de esta área tales como: reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación, evaluación de desempeño, bienestar social y salud ocupacional en este caso para el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales .Así mismo se aplica el modelo de Gestión Humana por competencias laborales y por último se muestran las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.



## **ABSTRACT**

In the development of this research work, it is shown the difficulties of a company that needs for proposals to make way for a new, better and promising form of administration focused on its human talent, optimizing the management of the same to increase productivity awaited by the current companies.

Topics to be presented have the objective to make the proposal for the creation of the area of management of human talent within the Health Center of San Juan Bautista E. S. E Pupiales Township, presenting the importance of this area and publicizing the relevance of people within the organization, since their capabilities are essential to its proper functioning.

Building on the diagnosis where indicated inadequate management of human talent in the organization, presented the proposal which contains certain guidelines as an alternative for the execution and implementation of the area of Human Resource Management, explaining the practices of this area such as: recruitment, selection, induction, recruitment, training, performance evaluation, occupational health and social welfare in this case to the Health Center San Juan Bautista ESE Pupiales township. Also to apply the model of management human for labor competitions and finally it is shown the conclusions and recommendations of the research.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION .....	18
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	21
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	21
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	23
2. JUSTIFICACION .....	25
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	28
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	28
4. MARCO REFERENCIAL.....	29
4.1 MARCO HISTÓRICO .....	29
4.1.1 Historia del Manejo de Talento Humano. ....	29
4.2 MARCO TEÓRICO.....	31
4.2.1 Definición de Gestión. ....	31
4.2.2 Definición de Talento Humano. ....	31
4.2.3 ¿Qué es Gestión de Talento Humano?.....	32
4.2.4 Importancia de la Gestión de Talento Humano. ....	33
4.2.5 Gestión del Talento Humano en Colombia.....	34
4.2.6 Recurso Humano vs. Talento Humano. ....	37
4.2.7 La Administración de Talento Humano: .....	38
4.2.8 Procesos de la Gestión de Talento Humano.....	38
4.3 MARCO CONTEXTUAL.....	50
4.3.1 Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales.....	51
4.4 MARCO LEGAL .....	55
5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	58
5.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN.....	58
5.2 ENFOQUE DE INVESTIGACION.....	58

5.3	TIPO DE ESTUDIO .....	58
5.4	FUENTES Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN.....	59
5.4.1	Fuentes Primarias.....	59
5.4.2	Fuentes Secundarias.....	59
5.5	PARAMETRIZACIÓN ESTADÍSTICA .....	59
5.6	PRESENTACION DE RESULTADOS.....	60
6.	HIPOTESIS .....	61
6.1	HIPOTESIS DE TRABAJO.....	61
6.2	HIPOTESIS NULA.....	61
7.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL CENTRO DE SALUD SAN JUAN BAUTISTA E.S.E DEL MUNICIPIO DE PUPIALES.....	62
7.1	CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL .....	63
7.2	PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	67
7.3	CONSIDERACIONES DEL GERENTE FRENTE A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	84
7.3.1.	Reclutamiento.....	84
7.3.2	Selección.....	85
7.3.3.	Contratación.....	85
7.3.4.	Inducción.....	86
7.3.5.	Capacitación.....	86
7.3.6.	Evaluacion de desempeño .....	87
7.3.7	Motivación.....	87
7.3.8	Bienestar social eInversión en gestión del talento humano.....	88
8.	PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL CENTRO DE SALUD SAN JUAN BAUTISTA E.S.E DEL MUNICIPIO DE PUPIALES.....	89
8.1	OBJETIVO DE LA PROPUESTA .....	89
8.2	MODELO DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS LABORALES.....	90

8.3.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE G.T.H PARA EL CENTRO DE SALUD SAN JUAN BAUTISTA E.S.E DEL MUNICIPIO DE PUIPALES...	92
8.4	DESCRIPCION DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	95
8.5	DENOMINACIÓN DEL ÁREA .....	95
8.5.1	Misión del Área de Gestión de Talento Humano. ....	95
8.5.2	Visión del Área de Gestión de Talento Humano. ....	95
8.5.3	Estrategias .....	96
8.5.4.	Valores Individuales .....	97
8.6.	OBJETIVOS DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	97
8.6.1	Objetivo General. ....	97
8.6.2.	Objetivos Específicos .....	97
8.7	ESTRUCTURA DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	98
8.7.1.	Estructura Propuesta para el Área de Gestión de Talento Humano. ....	98
8.7.2	Ubicación del área dentro de la estructura de la Empresa.....	98
8.7.3	Perfil propuesto para el Jefe del Área de Gestión de Talento Humano....	99
8.7.4	Perfil propuesto para el asistente de Reclutamiento y selección. ....	100
8.7.5.	Perfil propuesto para el asistente de Contratación.....	101
8.7.6	Perfil propuesto para el asistente de Inducción.....	102
8.7.7.	Perfil propuesto para el asistente de evaluación del desempeño .....	103
8.7.8	Perfil propuesto para el asistente de cargos y salarios. ....	104
8.7.9.	Perfil propuesto para el asistente de capacitación y desarrollo.....	105
8.7.10	Perfil propuesto para el asistente de bienestar social. ....	105
8.7.11.	Perfil propuesto para el asistente de salud ocupacional .....	106
8.7.12	Perfil propuesto para el asistente de Seguridad industrial. ....	107
8.8	FUNCIONES DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	108
8.9	PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	109
8.9.1	Proceso de Reclutamiento y Selección.....	109
8.9.2	Proceso de Contratación.....	113
8.9.3	Proceso de Inducción. ....	118
8.9.4	Proceso de Capacitación y Desarrollo. ....	121

8.9.5	Evaluación del desempeño. ....	124
8.9.7	Programa de Salud Ocupacional .....	128
8.9.7.1	Subprograma de Seguridad industrial. ....	132
8.10	SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL.....	133
8.11	IMPACTO FINANCIERO DE LA PROPUESTA .....	135
9.	PLAN OPERATIVO .....	140
	CONCLUSIONES .....	144
	RECOMEDACIONES .....	145
	BIBLIOGRAFIA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
	ANEXOS.....	148

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Género .....	63
Tabla 2. Edad .....	64
Tabla 3. Nivel de Educación .....	65
Tabla 4. Tiempo en el Cargo .....	66
Tabla 5. Medios que permitieron conocer la vacante .....	67
Tabla 6. Requisitos para la vinculación.....	68
Tabla 7. Inducción de personal.....	69
Tabla 8. Retroalimentación recibida por el trabajador .....	71
Tabla 9. Conocimiento de las funciones específicas del cargo.....	72
Tabla 10. Frecuencia de la capacitación.....	73
Tabla 11. Importancia que se da a la toma de decisiones de los empleados .....	74
Tabla 12. Aspectos que se deben mejorar .....	76
Tabla 13. Actividades de recreación y entretenimiento .....	77
Tabla 15. Atención médica oportuna .....	79
Tabla 16. Área a la cual se acude en caso de presentarse algún problema .....	80
Tabla 17. Cancelación oportuna del salario.....	81
Tabla 18. Aplicación del Manual de Convivencia.....	82
Tabla 19. Creación del área de gestión de talento humano.....	83
Tabla 20. Costo mensual de los cargos para el área de gestión de talento humano .....	136
Tabla 21. Costo de recursos materiales .....	138

## LISTA DE FIGURAS

**Pág.**

Figura 1. Estructura organizacional actual.....	54
Figura 2. Estructura Propuesta para el área de GTH.....	98
Figura 3. Ubicación del área de GTH en la estructura de la empresa .....	99
Figura 4. Diagrama de actividades del proceso de selección y contratación.....	114
Figura 5. Diagrama del proceso de inducción.....	120
Figura 6. Diagrama del proceso de capacitación .....	123
Figura 7. Diagrama de evaluación de desempeño.....	126
Figura 8. Diagrama del proceso de salud ocupacional .....	130

## LISTA DE GRAFICOS

Pág.

Gráfico 1.	Género.....	63
Gráfico 2.	Edad .....	64
Gráfica 3.	Nivel de Educación .....	65
Gráfica 4.	Tiempo en el Cargo .....	66
Grafica 5.	Medios que permitieron conocer la vacante .....	67
Grafica 6.	Requisitos para la vinculación .....	69
Grafica 7.	Inducción de personal.....	70
Grafica 8.	Retroalimentación recibida por el trabajador .....	71
Grafica 9.	Conocimiento de las funciones específicas del cargo .....	72
Grafica 10.	Frecuencia de la capacitación .....	73
Grafica 11.	Importancia que se da a la toma de decisiones de los empleados ..	75
Gráfica 12.	Aspectos que se deben mejorar .....	76
Gráfica 13.	Actividades de recreación y entretenimiento .....	77
Gráfica 14.	Charlas acerca de salud ocupacional y riesgos profesionales .....	78
Gráfica 15.	Atención médica oportuna .....	79
Gráfica 16.	Área a la cual se acude en caso de presentarse algún problema ..	80
Gráfica 17.	Cancelación oportuna del salario.....	81
Gráfica 18.	Aplicación del Manual de Convivencia .....	82
Gráfica 19.	Creación del área de gestión de talento humano .....	83



## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXOS .....	148
ANEXO I .....	148
ANEXO II .....	154
ANEXO III REQUISICIÓN DE PERSONAL.....	156
ANEXO IV FORMATO DE ENTREVISTA .....	156
ANEXO V FORMATO DE EVALUACIÓN DEL PERÍODO DE PRUEBA.....	159
ANEXO VI CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	161
ANEXO VII CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	162
ANEXO VIII EVALUACIÓN DEL COLABORADOR.....	163
ANEXO IX CRONOGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL.....	164
ANEXO X GLOSARIO .....	166

## INTRODUCCION

El presente y futuro de toda organización, se puede enmarcar dentro de la administración de la gestión humana, es por esto que la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores, debe elevarse al máximo para el logro de los fines propuestos por las empresas, por tanto el significado que para las empresas tengan sobre los empleados se verá reflejado en la realización de los procesos de Gestión Humana y en la estructuración de un área.

La relevancia que tiene el Área de Gestión Humana en la organización radica en convertir en una tarea constante y continua la mejora de los procesos relacionados con la gente para que se dé respuesta a las necesidades de las empresas y se agregue valor en el quehacer de los empleados y en el desempeño organizacional.

Por esto se considera de vital importancia contar con un área de Gestión Humana que permita atraer y retener a las mejores personas para la empresa, mejorar el clima organizacional y ver reflejado en los estados financieros la inversión realizada en el desarrollo de las personas.

Este trabajo presenta una propuesta para la creación de un área de Gestión de Talento Humano con el fin de incrementar competitividad y desarrollo de capital humano, midiendo su eficiencia y efectividad traducidas al lenguaje monetario, el logro de los objetivos de los procesos depende de los resultados individuales del desempeño de los integrantes de la empresa por lo cual la clave para alcanzar la competitividad en las organizaciones de hoy, es el desarrollo de las diferentes actividades de la gestión del talento humano, como proceso de vincular y retener personal idóneo.

En el desarrollo de este trabajo se estudiarán detalladamente cada una de las prácticas de Gestión de Talento Humano tomando como referencia el Centro de Salud San Juan Bautista del Municipio de Pupiales.

En el primer capítulo, se muestran aspectos relevantes del proyecto, se definirán las razones por las que se realizó este trabajo y los objetivos que se pretenden alcanzar con él.

Así mismo se realiza un diagnóstico selectivo de la empresa y el análisis de resultados, que sirven como base para verificar la situación actual de la Gestión

Humana en la empresa e implementar la propuesta que se maneja en los capítulos siguientes.

A continuación se desarrolla la propuesta de creación del área de gestión de Talento Humano en la que se define la denominación del área para el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales, su misión, objetivos y estructura dentro del organigrama general.

Enseguida se da a conocer los procesos básicos que se pueden implementar a mediano plazo: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, Bienestar social y Salud Ocupacional, con previo conocimiento de las directrices para su implantación y los diagramas de flujo de los mismos. De igual manera se elabora un plan operativo para la creación del área y de cada una de las prácticas del Talento Humano para su respectiva implementación.

Finalmente se establecen las conclusiones, en las cuales se refleja la necesidad de implementación de esta Área y las recomendaciones, en las que se dan una serie de parámetros a seguir.

## **MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **TEMA**

El tema de la presente investigación es la identificación del proceso de Gestión del Talento Humano en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales.

### **TÍTULO**

Propuesta de Creación del Área de Gestión del Talento Humano en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales.

### **DELIMITACION DEL ESTUDIO**

- ✓ **Sujeto y Objeto de Investigación.** En la presente investigación es el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales.
- ✓ **Espacio Geográfico:** El Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E se encuentra ubicado en la calle 7a No. 6-92 del municipio de Pupiales. Con teléfonos 72466004 y 7246572.

- ✓ **Tiempo.** El tiempo de duración de esta investigación es de ocho meses; desde el mes de Junio de 2012 hasta el mes de Febrero de 2013.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una empresa es una unidad económico-social, constituida por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de lograr utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

“La Gestión del Talento Humano se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo.”<sup>1</sup>

“La Gestión del Talento Humano (GTH) es la Planificación, Organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”<sup>2</sup>

“La GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. Cuando la GTH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.”<sup>3</sup>

La intención esencial de la GTH es la de optimizar el desempeño y las contribuciones que las personas brindan a la organización, enmarcándose en una actividad ética y totalmente responsable. Por ello es relevante que se incluyan en el estudio de la GTH los gerentes y directivos para así conseguir que el personal se comprometa con la visión global de la empresa, puesto que una eficiente gestión del talento humano determina el éxito de una organización.

---

<sup>1</sup> Disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento)

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. “El capital humano de las organizaciones”. Octava Edición. México: Mc Graw Hill, 2008. p 17.

<sup>3</sup> VASQUEZ, Abel. y LARA, José. Gestión del Talento Humano. Disponible en Internet: <http://google.over-blog.es/categorie-10805194.html>. (Consulta: 4 de Junio de 2012).

El Talento Humano son las personas que forman una organización, por esto debe entenderse como el recurso más importante que posee. El éxito competitivo logrado a través de las personas no puede ser fácilmente copiado por la competencia ya que permanece como un factor crucial de diferenciación en la organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

En las empresas el área de Talento Humano debe tener como objetivo fundamental el de atraer personas con las características necesarias para que ocupen los puestos existentes. El objetivo de la GTH será logrado cuando se provea a la organización de personas que ayuden con las estrategias de la empresa, que mejoren su efectividad.

El área de Talento Humano comprende todo lo referente a la participación del hombre frente a la organización y maneja integralmente los procesos de reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo de carreras. A medida que la organización crece el área de Talento Humano se va haciendo más especializada y se van fundando subáreas las que tendrán sus funciones específicas.

Con referencia a lo anterior, el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales no cuenta en la actualidad con un área estructurada de Gestión de Talento humano, de estas funciones que no son de su competencia se encarga el subgerente, lo que no permite que se desarrolle eficientemente el proceso, puesto que no posee la suficiente autonomía y organización para apropiarse, retener y mantener a los mejores talentos. Igualmente surge la situación de que las personas que se contratan en la organización no sean porque se lo merezcan, ni se sigue un proceso como tal, puesto a que se le da importancia a otros intereses dejando en segunda instancia a la apropiación de talentos.

En cuanto a reclutamiento la empresa no conserva las hojas de vida obtenidas durante anteriores reclutamientos de personal, lo cual el conservarlas podría ser útil en el momento que se requiera hacer una convocatoria abierta para cubrir una vacante, además existe otro problema el cual consiste en que el personal que es referido por un político o por alguien que posea un cargo alto dentro de la organización tienen mayor importancia lo que no permite un proceso de selección equitativo. Del mismo modo es importante subrayar que una vez es vinculado el nuevo trabajador a la empresa el proceso de inducción se limita a una presentación con los compañeros de trabajo y una descripción del cargo a

desempeñar y pese a que la empresa efectúa capacitaciones no cuenta con un programa de capacitación anual.

La empresa no realiza evaluación del desempeño. Ligado a esto la organización efectúa actividades de bienestar social pero a decir verdad son pocas, lo cual no beneficia el incremento de la satisfacción de las personas que laboran en la empresa al igual que el desempeño de sus labores se ve perturbado.

Otra falencia radica en la carencia de elementos como selección, contratación y plan de incentivos, los que dan origen a una inestabilidad laboral, falta de compromiso de los colaboradores con la empresa, poca motivación en los colaboradores para cumplir con sus tareas y la falta de control de los procesos los que pueden crear malos resultados.

Es primordial que el Centro de Salud San Juan Bautista del municipio de Pupiales realice cambios y se fije como meta la creación de un área de Gestión del Talento Humano, porque esto contribuirá a que la organización se desempeñe eficientemente y brinde un mejor ambiente laboral a todo su personal, si no lo hace esta podrá tener serios problemas con el personal, asimismo el éxito competitivo por no saber administrar con efectividad a las personas se verá limitado.

Todo lo anterior da cabida a la presente investigación, la cual procura en primer lugar realizar un diagnóstico interno de la empresa, para luego diseñar un área de Gestión de Talento Humano que permita al Centro de Salud San Juan Bautista del municipio de Pupiales E.S.E desarrollar de una forma efectiva la Gestión del Talento Humano y el éxito competitivo será sostenible en el tiempo.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo elaborar una propuesta de Creación del Área de Gestión de Talento Humano en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales?

## **1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

- ¿Cómo identificar la situación actual de la Gestión de Talento Humano del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales?

- ¿De qué manera diseñar el modelo del área de Gestión de Talento Humano en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales?
- ¿Cuáles son los lineamientos para diseñar un plan operativo para la puesta en marcha del Plan de Creación del Área de Gestión de Talento Humano?



## 2. JUSTIFICACION

Las organizaciones en el transcurrir del tiempo han evolucionado sustancialmente; y estos cambios han ocasionado modificaciones en las estructuras organizacionales, lo cual a su vez, ha ocasionado la adopción de nuevos estilos de administración, siendo habitual encontrar en las diferentes instituciones combinaciones de estilos de administración clásica acompañada de enfoque administrativo estratégico. Son precisamente estos cambios los que han motivado a diversas formas de concebir y administrar a las personas al interior de las organizaciones. La gran connotación de estos cambios radica en la forma como se concibe a las personas, considerándose éstas en la actualidad, el capital más “valioso” que pueden tener las organizaciones.

Actualmente la mayoría de las organizaciones tienen la necesidad de mejorar las estructuras organizacionales lo cual va de la mano con la necesidad de apropiarse y retener a los talentos de alto nivel del mercado, por lo que es importante desarrollar los procesos de Gestión de Talento Humano fundamentalmente diferente a los existentes. *La gestión de talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar a la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia.*<sup>4</sup>

Por medio de la Propuesta de creación del área de gestión de talento humano, esta investigación pretende ofrecer a la empresa y en especial al área de Gestión de Talento Humano herramientas metodológicas para el desarrollo de la misma, como atraer, retener, y desarrollar al personal que hace parte del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales y de tal forma poseer el mejor talento dentro de la organización donde se requiere personal competente capaz de desarrollar y contribuir a los diferentes retos que en cada oportunidad se presenten.

Realizar la propuesta de creación en cada uno de los procesos estudiados en este trabajo de investigación para el efectivo desarrollo de la Gestión de Talento Humano involucraría, que el reclutamiento capte personas realmente competitivas donde la clave está en la apropiada selección de personal. El proceso de selección está a cargo de la organización, por tanto es una variable endógena por lo que es responsabilidad de la organización seleccionar personal competente para desempeñar actividades productivas. Consecutivamente está el desarrollo

---

<sup>4</sup> *Ibíd.*, p. 8.

de personal que tiene que ver con inducción, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño que se le realiza al personal para estar al tanto de sus competencias y fortalecerlas aún más. Sin duda, el Talento Humano debe concebirse como la parte más importante de la organización y para afirmar al personal se debe diseñar propuestas e innovaciones que la organización y ellos puedan ponerlas en práctica ya que los recursos materiales hacen las cosas posibles pero las personas las convierten en realidades.

Por otro lado la realización de estudios de investigación en la GTH es una gran contribución a la gerencia más específicamente a la de Talento Humano, disfrutar de una excelente GTH en la empresa depende de la importancia que se le proporcione al desarrollo del reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, bienestar social y salud ocupacional que se les ofrece a las personas que laboran en la empresa.

*La Gestión estratégica del Talento Humano se distingue por la consideración del Talento Humano como la ventaja competitiva fundamental de la organización, la consideración de sistemas de GTH y la consecuencia o ajuste de esa GTH con la estrategia organizacional.*<sup>5</sup>

El trabajo de investigación pretende, realizar un análisis detallado de cómo es el manejo actual del Talento Humano al interior de la empresa y para ello es importante realizar un diagnóstico interno que dé a conocer la situación actual de este proceso tan importante como es el talento humano dentro de la organización. El propósito de este trabajo es el de realizar un análisis objetivo y a profundidad de sus prácticas de Gestión de Talento Humano y concientizar al personal para que se pueda implementar de manera efectiva la propuesta de creación del área de talento humano, que implicaría un proceso permanente y a largo plazo logrando el desarrollo en este caso del área de talento humano y por ende de toda la organización.

La investigación se realizará a través del método cuantitativo, puesto que el estudio usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y al análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. Ante complemento de esta se utilizará un estudio analítico descriptivo, puesto que estos estudios miden de manera independiente los conceptos o variables a estudiar, se justifica su utilización, ya que pretendemos

---

<sup>5</sup> CUESTA SANTOS, Armando. Gestión del Talento Humano y el Conocimiento. Bogotá: ECOE Ediciones, 2010. p 34.

describir y analizar con la mayor precisión posible todo lo que concierne al área de talento humano.

Para el logro de los objetivos propuestos también se acude complementariamente al empleo de la encuesta como técnica de recolección de información, ya que gracias a su metodología no solo permite recopilar los datos que den respuesta a los interrogantes del estudio, si no también, puede facilitar una conversación informal a través de la cual se puede conocer más a fondo la problemática por la que atraviesa el centro de salud.

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una Propuesta de Creación del área de Gestión de Talento Humano en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Identificar la situación actual en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales.
- ✓ Diseñar el modelo del área de Gestión de Talento Humano para el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales, que permita organizar las funciones administrativas y financieras.
- ✓ Estructurar un Plan operativo para la puesta en marcha de la propuesta de Creación del área de gestión de Talento Humano.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO HISTÓRICO

**4.1.1 Historia del Manejo de Talento Humano.** La historia es una ciencia social que permite estudiar el pasado para poder comprender el presente y, en consecuencia proyectarse al futuro.

Las nociones de estado y de organización son primordiales para poder entender la dinámica social en la que se mueven las personas para formar empresas productivas y de las consecuencias de estas en la calidad de vida.

Desde el mismo momento del nacimiento, el hombre inicia un proceso de aprendizaje, el cual está marcado por las imágenes de nuestros antepasados y conforme el hombre se va haciendo adulto este proceso se hace cada vez más complicado.

Es importante señalar que la forma como el hombre adquiere conocimiento, así como el tipo de poder que ejerza, establecen los modelos de gestión de una sociedad, a través de sus organizaciones públicas y privadas.

El hombre urgido por las necesidades de sobrevivir en su interacción con la naturaleza y la de conocerla y transformarla por medio del trabajo, demandó la agrupación y ayuda de individuos. La división del trabajo se organizó en diferentes funciones por la necesidad de destinar quienes se encargarían de desarrollar determinadas actividades como dedicarse a cazar, pescar, y a la agricultura. El hombre tuvo que aprender a través de su experiencia.

Entretanto en la Edad media, el trabajo se caracterizó por lograr un carácter prácticamente hereditario estableciendo al estatus de clase la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada.

La revolución Industrial provocó consecuencias en el desarrollo del conocimiento, una de ellas es que el trabajo comienza a desarrollarse de otras maneras. Con la invención de la máquina, el surgimiento de las fábricas y la industrialización, comienza a distribuirse la organización de la fuerza de trabajo por tareas. Del trabajo artesanal se fue pasando a la manufactura, lo que muestra que la organización del trabajo de operaciones de la mano de obra se desarrolla hacia operaciones de las máquinas por lo cual el ser humano comienza quedar preso en la red simbólica de un capitalismo dominante.

El hombre se ve afectado con esta nueva situación, porque se lo comienza a tratar como si fuese una máquina más, no se tiene en cuenta sus sentimientos y pensamientos, lo que hace que se pierda un alto potencial humano, aquí lo único importante es la productividad y el beneficio económico, causando desventajas cada vez más grandes en relación a las oportunidades de las personas para capacitarse y participar en la mejora de su calidad de vida, a través de la educación y el desarrollo de la autonomía.

La G.T.H surge como respuesta a esta crisis y se constituye en un centro de relevancia para la modernización de las organizaciones y la adaptación de las mismas a un medio cambiante.

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por organizaciones que se dan cuenta que lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados.<sup>6</sup>

Las empresas ya sean privadas o públicas que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión de talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del área de talento humano la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización. La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen las capacidades y habilidades de sus subalternos inmediatos. Las divisiones dentro de la empresa deben compartir abiertamente la información con otras áreas para que los colaboradores logren el conocimiento de los objetivos de organización en su totalidad.

Indudablemente no se puede hablar de forma apartada del origen de la Administración de Talento Humano como se le conoce en la actualidad, sin mencionar el Derecho Laboral y la Administración Científica, así como otras disciplinas. Se refiere al Derecho Laboral porque surge como resultado de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, pensando que bastaría usar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados.

---

<sup>6</sup> Gestión del Talento Humano. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Gestión\\_del\\_talento&oldid=55328706](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Gestión_del_talento&oldid=55328706) (6 de Junio de 2012)

Así mismo, los principios de Taylor y Fayol colocaron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor notando la importancia del área, creó las oficinas de selección.

“Las personas comienzan a ser importantes dentro de las organizaciones, por tanto en el llamado estado moderno o sociedad de organizaciones la gestión humana se constituye en un centro de atención para modernización de las empresas, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno.”<sup>7</sup>

A partir de ello surgen otros autores que se encargan de estudiar el comportamiento de los individuos y su interacción con el medio ambiente dando nacimiento a las diferentes escuelas.

## **4.2 MARCO TEÓRICO**

**4.2.1 Definición de Gestión.** Del latín Gestio. El concepto hace referencia a la acción y efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

“El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.”<sup>8</sup>

**4.2.2 Definición de Talento Humano.** ¿Que entendemos por Talento? El talento es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño. Comprende también la necesidad de aprender y desarrollarse de un individuo.

---

<sup>7</sup> CABRERA PEÑA, Gianell. Antecedentes de la Gestión Humana. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/gestiónhumanaserv.htm>. (11 de Junio de 2012).

<sup>8</sup> Disponible en <http://definición.de/gestión>. (16 de Junio de 2012)

Definir el talento en el área gerencial es un poco más difícil. Una parte del talento no se puede describir: uno simplemente lo reconoce cuando lo ve.

A pesar de algunas líneas borrosas del concepto, talento es una palabra seductora que todos parecemos entender de una manera natural, y que nos lleva a preguntarnos: ¿Soy yo "un Talento"? ¿Cómo hago para aumentar mi talento? La palabra misma es antiquísima y tiene una rica historia para los antiguos hebreos, griegos y romanos, talento era una unidad de pesos. Por el intercambio de metales preciosos con ese peso llegó a convertirse en una unidad de valor monetario. Lo que hoy es una fuente clave de creación de valor era hace millones de años dinero; de manera que el término ha contemplado un giro completo de 360.<sup>9</sup>

El talento humano no es solo el esfuerzo o la actividad humana que se realiza para obtener algo. Son otros factores como el conocimiento y educación del individuo, sus intereses, sus aptitudes, habilidades y su potencial para el posible desarrollo de un objetivo. Para mejorar cualquier talento se hace necesario invertir en éste; hay una frase que dice: más vale capacitarlos y perderlos que no hacerlo y mantenerlos.<sup>10</sup>

Lo mismo que en la antigüedad, el talento se ha convertido en la moneda del reino. Las organizaciones que multiplican sus talentos humanos prosperan; las que no, tendrán que seguir luchando con más dificultades. El talento es un don y se debe cultivar, no dejarlo languidecer.<sup>11</sup>

**4.2.3 ¿Qué es Gestión de Talento Humano?** Gestión de talento humano es el conjunto de procesos necesarios para administrar a los individuos o recursos humanos dentro de la organización, partiendo del reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, bienestar social y salud ocupacional que conduzcan a la obtención del valor agregado para la empresa, para los empleados y el entorno.

Los objetivos fundamentales de la gestión de talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la

---

<sup>9</sup> MICHAELS, Edward y otros. La Guerra por el talento humano "principios para atraer, desarrollar y retener a empleados altamente talentosos". Bogotá: Norma, 2003. Pp 13-14.

<sup>10</sup> ORIZAGA, Clara. La importancia del talento humano. Dirección del desarrollo bibliotecario. Universidad autónoma de Nayarit. p.4. Disponible en: [http://www.bibliotecas.uag.mx/rebco/DOCUMENTOS\\_pdf](http://www.bibliotecas.uag.mx/rebco/DOCUMENTOS_pdf). (Consulta 17 de Junio de 2012)

<sup>11</sup> MICHAELS, Op Cit. p.14.



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.<sup>12</sup>

Se considera que es el tiempo propicio para emplear enfoques que dinamicen la estructura actual de las organizaciones, porque se esta incursionando en un mercado global y crecientemente competitivo y por ende las empresas se hallan en la búsqueda continua de pensamientos y practicas que funcionen al interior de estas y es importante establecer que en la administración del talento humano se encuentra el activo más valioso de las organizaciones y es la fuerza social más impulsadora para lograr competitividad, sin dejar de lado las bases esenciales como el desarrollo sostenible, crecimiento significativo que no afecte a otros elementos del sistema y la mejora de la calidad de vida de las individuos que se encuentran al interior y exterior de las empresas.

Las organizaciones que emplean el talento humano de manera eficaz frente a los competidores del mercado poseen actualmente cierto liderazgo, de tal forma que hace posible que las personas den cumplimiento a su mision global.

**4.2.4 Importancia de la Gestión de Talento Humano.** Actualmente la mayoría de los colaboradores por lo general están descontentos con el empleo actual o con el clima organizacional predominante en un momento determinado y eso se ha convertido en un problema de gran embergadura para muchos de los lideres. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán mas grandes con el transcurrir del tiempo.

Desde hace un buen tiempo, las personas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales. Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido vista como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas organizaciones se ha limitado a la administración de las planillas, filas de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional.

---

<sup>12</sup> JARAMILLO NARANJO, Olga Lucía. Gestión del talento Humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme. Pensamiento y gestión. Vol. 18. Barranquilla: Universidad de Norte, 2005. p.107.

Las personas pasamos buena parte de nuestras vidas en el trabajo y desarrollarse en la vida está ligado generalmente al desarrollo en el trabajo. Desarrollo integral que no sólo consiste en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole.

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones obedece en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

Hoy en día los colaboradores poseen intereses diferentes acerca del trabajo que deben desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo y anhelan participar en los logros financieros obtenidos por la empresa. Otros cuentan con tan insuficientes habilidades en el mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y dar una amplia formación antes de contratar. Igualmente, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.<sup>13</sup>

**4.2.5 Gestión del Talento Humano en Colombia.** En las décadas del 20 y del 30 del siglo pasado, nacen en Colombia las primeras leyes de carácter laboral, como el derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la formación de sindicatos y surgimiento de dependencias oficiales autorizadas de las relaciones obrero-patronales, entre otras la creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión social.

Algunos estudios manifiestan una serie de vacíos en el desarrollo de las áreas de gestión de talento humano en Colombia: la dificultad de los dirigentes de línea para convertir en acción las políticas y procesos de gestión humana, la falta de indicadores centrados en productividad y crecimiento del negocio y, menos aun, en actividades de recursos humanos y el escaso uso de la tecnología para respaldar el área de gestión humana.

---

<sup>13</sup> CERNA, Op. cit., p. 50.

A pesar de lo anterior, la contribución de las áreas de gestión humana a la organización ha venido incrementándose en los últimos años en Colombia. En estudios pasados como el del Consejo Regional de Planificación Económica y Social, mostraban importantes limitaciones en los gerentes y en las áreas de recursos humanos para contribuir a la organización.

Sin embargo, un resultado curioso se presenta en una investigación reciente, "Aunque son relativamente pocas las empresas que afirman tener planes de carrera formalizados para sus empleados, existe una mayor proporción de empresas que ofrecen programas de desarrollo para facilitarle a su personal la posibilidad de promoción interna mediante la valoración del rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos del personal"<sup>14</sup>

En Colombia la ley 50 de 1990 flexibilizó la remuneración al "admitir al empleador pactar con los colaboradores la forma de remunerarlos por su labor y el sistema de manejo de cesantías", de esta forma se valora al trabajador con base en factores como el cumplimiento de objetivos determinados anticipadamente y en menor medida las actitudes, la disciplina, la iniciativa y el interés para el cumplimiento de aquellos. A pesar de todo poco se avanzó en el logro de una verdadera remuneración por productividad pues no se ha concebido la compensación como una variable estratégica de gestión. La investigación en Colombia es elemental y reducida, y existen grandes vacíos tanto en las temáticas, como en la conformación de comunidad académica y en la respuesta a las necesidades de las empresas y de las regiones. El contexto es aún más crítico cuando se trata de áreas específicas de gestión, como es el caso de la gestión humana.

Los resultados de los escasos estudios sobre las prácticas de la gestión humana en Colombia, dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas.

En general en las empresas en los procesos de selección implicaron un cambio en los criterios de vinculación de los trabajadores en lo relacionado con escolaridad y calificación, pues la poca complejidad tecnológica de los procesos productivos antes de los años ochenta hizo enfocar dichos criterios a aspectos socioculturales como la capacidad de adaptación, las "buenas costumbres", el sometimiento a la disciplina, la ausencia de experiencia sindical; el incremento de la cobertura de la educación en los ochenta llevó a que las empresas pudieran

---

<sup>14</sup> Disponible en: [http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232007000200002&lng=es&nrm=](http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232007000200002&lng=es&nrm=)

reclutar personas con mayor nivel académico, pero es en los noventa, con el nuevo modelo tecno – económico, que reconoce el valor del conocimiento como fuente de valor agregado, que las empresas se sienten en la necesidad de cambiar la manera de seleccionar sus trabajadores.

Por otra parte, como se menciona en el acápite de mercado laboral, existe un desempleo estructural que ocasiona un desfase entre las condiciones que pide la empresa y las que tienen los candidatos. En la actualidad "el problema central no es encontrar suficientes candidatos, ni incluso su retención después de contratados, sino encontrar las personas que tengan el talento clave para realizar su trabajo".<sup>15</sup>

El incremento del subempleo y el empleo informal como resultado de la reducción en la generación de empleo formal, la desigualdad en el ingreso del trabajador y la desalarización como nueva forma de remunerar a sus trabajadores; el esfuerzo gerencial centrado en la reducción de costos fijos, lo que implica postergar decisiones de inversión en capital humano y tecnología; y asociado con la movilidad, el empleo generado, explicado casi en su totalidad por la rotación de personal antiguo y no por incorporación de personal neto y finalmente la flexibilización de la contratación, que puede ser vista como fortalezay como debilidad.

Con respecto a las relaciones laborales se destacan dos fenómenos: 1) Las nuevas normas de derecho laboral han supuesto una baja significativa de la tasa de sindicalización en el país, trayendo como consecuencia el debilitamiento de la negociación colectiva 2) No obstante la importancia de abrir las relaciones laborales a procesos más participativos, estos tienen sus limitaciones: no se educa a la gente para que participe y la participación no tiene alcance decisorio.

La investigación en gestión en Colombia se enmarca en tres corrientes de pensamiento; la perspectiva sociológica, la humanista y la estratégica. Desde esta última se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de los objetivos y metas estratégicos de la organización y se reconoce la importancia de los activos intangibles como fuente de competitividad empresarial.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Disponible en: [http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232007000200002&lng=es&nrm=](http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232007000200002&lng=es&nrm=)

<sup>16</sup> CALDERON HERNANDEZ, Gregorio y otros. Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. estudios gerenciales. Vol. 23. Cali: Universidad ICESI. P 42-45. Disponible en: <http://dspace.icesi.edu.co/dspace/handle/item/1156>. (Citado 18 de Junio de 2012)

El contexto de GTH es al mismo tiempo dinámico y cambiante. La primera característica de este contexto es la complejidad. El modo en que las personas y las organizaciones se relacionan para alcanzar sus objetivos es diferente de una organización a otra. Algunas organizaciones se identifican con una visión democrática y abierta para tratar a las personas, mientras que otras se relacionan con una visión autocrática y cerrada puesto que adoptan políticas equivocadas y retrogradadas.

La segunda característica es el cambio. El mundo atraviesa por cambios trascendentales y transformaciones en los aspectos económicos sociales, tecnológicos, culturales y demográficos. Estos cambios y transformaciones ocurren de manera cada vez más veloz e inadvertido. Las organizaciones no siguen la creciente velocidad de cambio, ya que tardan en incorporar a su comportamiento y a su estructura organizacional las innovaciones que ocurren a su alrededor. El problema es que muchas organizaciones no tienen la menor idea que el mundo se modifica y se olvidan de cambiar.<sup>17</sup>

**4.2.6 Recurso Humano vs. Talento Humano.** La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- **Recursos materiales:** aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, la materia prima, etc.
- **Recursos Técnicos:** bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **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).<sup>18</sup>

Uno de los mayores desafíos para las organizaciones colombianas lo constituye afrontar la modernización y reconversión de los "recursos humanos", entendida la modernización como un proceso de ser competitivo en un mercado laboral. La

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Óp. cit. p. 3.

<sup>18</sup> CERNA, Juan Carlos. Aspectos básicos en la gestión de talento humano. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>. (Consulta: citado 18 de Junio de 2012)

reconversión debe ser laboral y tiene que ver con la adecuación del talento humano a las nuevas exigencias del medio.<sup>19</sup>

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 organización a la cual ofrece sus servicios.

#### **4.2.7 La Administración de Talento Humano:**

**Concepto:** La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. Es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. Es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.

**4.2.8 Procesos de la Gestión de Talento Humano.** La gestión del talento humano implica varias actividades: Planeación de Recursos Humanos, descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc. Todas ellas implican seis procesos en general que está muy relacionado entre sí de manera que se entrecruzan recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás dependiendo de su utilización.

En el concepto de prácticas de gestión que Ulrich y Lake (1992) las definen como los "procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados". Por otro lado Fitz-Enz (1997) afirma que la mejor práctica no es un programa, un proceso o una política superficial sino "Un compromiso firme de establecer creencias, rasgos y estrategias operativas básicas. Estas son el

---

<sup>19</sup> MELO, Carlos y ARGOTY, Jenny. La importancia de la gerencia integral del talento humano en las organizaciones. Pasto. 1999. P 2. Trabajo de grado (Administración de empresas). Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Área de talento Humano.

contexto constante de la organización: las fuerzas conductoras que las distinguen de los demás"<sup>20</sup>

Con relación a lo anterior, autores como Hage y Aiken (1970) concluyeron que los altos niveles de innovación en las organizaciones se relacionan con: alta complejidad en el entrenamiento profesional de los miembros de la organización, alta descentralización del poder, baja formalización, baja estratificación en la distribución de las gratificaciones, bajo volumen en la producción (que permita un mayor énfasis en la capacidad), bajo énfasis en eficiencia en el costo y alto nivel de satisfacción en el trabajo por parte de los miembros de la organización.<sup>21</sup>

- **Reclutamiento**

El reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización (Bretones y Rodríguez, 2008).

Werther llama reclutamiento al proceso de identificar a interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitudes de trabajo del cual se seleccionara después a los nuevos empleados.<sup>22</sup>

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionara después nuevos empleados. El proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización.

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

---

<sup>20</sup> Docencia sobre innovación tecnológica. Memorias. Manizales. 2007. P 12. Disponible en: <http://www.uasnet.mx/ridit/congreso2007/m1p01.pdf>. (Consulta: 19 de Junio de 2012).

<sup>21</sup> CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en la empresa colombiana. En: Octavo congreso nacional y cuarto internacional de la red de investigación y Docencia sobre innovación tecnológica. Memorias. Manizales: s.n. 2007. p 12. Disponible en: <http://www.uasnet.mx/ridit/congreso2007/m1p01.pdf>. (Consulta:20 de Junio de 2012)

<sup>22</sup> WERTHER, Jr, William B, DAVIS Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos. Bogotá: McGraw- Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.2000, p. 150.

instituciones educativas, anuncios de prensas, radio y televisión, agencias de reclutamiento.<sup>23</sup>

Una cuestión importante en el reclutamiento es precisar el número de personas necesarias y suficientes. Dicho número no puede ser una cantidad precisa y exacta sino que estará condicionado por la oferta del mercado local de trabajo detectando si existen posibles candidatos en nuestro entorno cercano y en que nichos se localizarían.

Las áreas de personal suelen tener a su cargo la función de reclutamiento en la mayor parte de las empresas. Los métodos de reclutamiento son muy variados, de hecho, los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a estructuras legales que muestran aspectos diferentes. La única norma universal en este campo es que para obtener el éxito profesional los reclutadores deben actuar de manera ética y objetiva. El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos o a petición específica de los gerentes en línea.

El reclutamiento se lo puede realizar de 3 formas las cuales mencionamos a continuación:

**Reclutamiento Interno:** El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción.

Sus ventajas son varias, entre las que podemos citar su economía, tanto en tiempo como en dinero. Además, el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus normas (formales e informales), lo cual repercutirá en unos tiempos de adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa. Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general del grupo (Díaz y Rodríguez, 2003).

---

<sup>23</sup> 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.



Sin embargo, a pesar de todas estas ventajas, el reclutamiento interno puede presentar algunos inconvenientes que pueden hacer recomendable la búsqueda de candidatos fuera de la organización. Entre otras razones, podemos aducir que el reclutamiento interno de manera continuada favorece la endogamia, siendo un freno para el cambio y la innovación.

Además, no siempre podemos contar con perfiles adecuados para la selección de determinados puestos. En este caso, puede darse una falsa ilusión al considerar que un buen trabajador será también un buen jefe, por lo que lo promoveremos para tal puesto.

**Reclutamiento Externo:** El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Las ventajas del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos, un incremento en el coste del proceso, menores tasas de validez, así como una desmotivación del resto de trabajadores por las razones anteriormente aludidas.

**Reclutamiento mixto:** Es aquel que está formado por candidatos del exterior y también que pertenecen a la empresa es la mezcla de los candidatos internos y externos.

- **Selección de personal**

Según Werther el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.<sup>24</sup>

Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así

---

<sup>24</sup>WERTHER, Jr, William B y DAVIS Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos. Bogotá: McGraw- Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.2000, p. 180

como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- ✓ Adecuación del hombre al cargo
- ✓ Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.) que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

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

- Permite la adopción del hombre al cargo y, como consecuencia, 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.<sup>25</sup>

- **Contratación**

Al concluir el proceso de selección, se continúa con la contratación del personal, actividad que realiza el área de gestión de talento humano. En esta etapa se le indica al colaborador sobre el puesto de trabajo a desempeñar, el salario a devengar, duración del contrato, así como también se da a conocer los intereses,

---

<sup>25</sup> CERON ARCOS, Op cit. Pp. 26-27

deberes y derechos tanto del trabajador como los de la empresa. La contratación se efectuará entre la organización y el colaborador.

El proceso de contratación incluye una serie de etapas, que consideran disposiciones legales a la decisión de contratar personal para la organización. La contratación constituye el formalismo de la integración.

- **Inducción**

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba").

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

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.<sup>26</sup>

Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, esta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.<sup>27</sup>

- **Capacitación y desarrollo**

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y puede contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales.<sup>28</sup>

Concretamente, la capacitación:

- busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,
- en función de las necesidades de la empresa,
- en un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

---

<sup>26</sup> *Ibíd.*

<sup>27</sup> JARAMILLO NARANJO., *Op. Cit.*, p. 111.

<sup>28</sup> WERTHER, *Op. Cit.*, p. 241.

Hay varias razones por las cuales las organizaciones proporcionan menos capacitación de lo que sería lo óptimo. Primero, a diferencia de muchos otros países no tienen una política pública específica para estimular la capacitación.

Segundo, los costos de la capacitación pagados por la empresa son claros e inmediatos, pero con frecuencia los beneficios son a largo plazo y, de hecho, pueden ser aprovechados por otras organizaciones.

Tercero, los beneficios de la capacitación son inherentemente a largo plazo. Con frecuencia, bajo la presión de presupuestos a corto plazo o por la presión de las utilidades, la capacitación es lo primero que se reduce.<sup>29</sup>

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa. Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden expandirse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de las obligaciones que pueden estar ejecutando en la actualidad.<sup>30</sup>

- **Evaluación del desempeño**

Es una de las funciones de la administración de personal, provee información precisa sobre qué tan efectivamente realiza sus tareas los empleados y se ha

---

<sup>29</sup> PFEFFER, Op Cit. Pp. 26-28

<sup>30</sup> HILL, María Elena y ESTRADA, Samuel. Formación, capacitación, desarrollo de RR.HH y su importancia en las organizaciones. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/formaciónrrhh.shtml>. (consulta:21 de Junio de 2012)

alcanzado los objetivos. Werther lo define como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.<sup>31</sup>

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.
- ✓ Auto perfeccionamiento 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 un buen desempeño.<sup>32</sup>

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Es la identificación, medición y gestión del rendimiento del trabajador en una empresa.<sup>33</sup>

La evaluación de desempeño permite validar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento. Esta es cualitativa o cuantitativa. Los comentarios cualitativos son descriptivos y los comentarios cuantitativos se basan en cifras numéricas.

En ella, el supervisor examina el rendimiento laboral de un empleado y comparte con éste el análisis de los resultados obtenidos. Uno de los pasos más importantes, es la retroalimentación de información a los empleados, este es generalmente, un motivo de mucha tensión tanto para el supervisor como para el subordinado.

Las personas necesitan comentarios positivos y retroalimentación con regularidad. Sin contar el proceso de selección, pocas acciones administrativas pueden tener un efecto más positivo sobre el desempeño del personal, que la retroalimentación.

---

<sup>31</sup> WERTHER, Op. Cit., p.295.

<sup>32</sup> CORREA BENITEZ, Mirtha Argenith. Diseño de un programa de evaluación de desempeño del talento humano para el hospital San Andrés de Tumaco ESE. 2004. P. 25-26. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área de talento humano.

<sup>33</sup> DESSLER, Gary. Administración de personal. México: Prentice Hall, 1994.

Se debe disponer de un espacio de tiempo mensual por trabajador para este proceso, con el fin de buscar los rasgos y comportamientos positivos en su conducta, de forma sincera, sin ánimo de manipulación y haciendo sugerencias constructivas. Esto no significa que deberán dejarse atrás los aspectos no positivos susceptibles de mejorar. Al contrario, la idea será expresarlos de buen modo, con mayor frecuencia para que el personal busque mejorar.

Los siguientes pasos permiten lograr evaluaciones útiles de desempeño:

- ✓ Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
- ✓ Determinar quién efectuará la evaluación.
- ✓ Decidir sobre una filosofía de evaluación.
- ✓ Superar deficiencias de evaluación.
- ✓ Diseño de un instrumento de evaluación.
- ✓ Retroalimentación de información a los empleados

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según lo que ha logrado, características personales y la habilidad. Pueden considerarse las características personales como la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta). La evaluación de las características personales es útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con los superiores que el desempeño mismo de las tareas.

Las aportaciones para la evaluación de desempeño laboral pueden proceder de diversas fuentes: el empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores, sus subordinados y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples merecen más confianza.

**El empleado:** Esta evaluación se puede realizar si el empleado conoce bastante bien su desempeño diario y la forma de mejorarlo. El colaborador será una de las personas más importantes en el momento de la evaluación. Su opinión tendrá un porcentaje dentro de la evaluación total.

**El supervisor:** Esta evaluación de desempeño se realizará a partir de la información obtenida del supervisor inmediato, coordinador y jefe de operaciones de cada proyecto.

Cada uno de ellos deberá revisar el formato mensualmente para establecer el resultado de la calificación. Al finalizar el proceso se hará una reunión en la cual cada uno expresara su punto de vista, seguidamente se procederá con la

retroalimentación de cada empleado. A menudo, los supervisores serán los encargados de hacer esta retroalimentación.

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.<sup>34</sup>

- **Bienestar Social**

Este programa está encaminado a proporcionar beneficios a los empleados y aumentar los niveles de satisfacción por medio de actividades y programas extra laborales.

Con el fin de que los empleados trabajen bien y tengan mayor capacidad para trabajar productivamente las empresas tienen diferentes planes de bienestar de los empleados entre algunos de ellos están:

- Planes asistenciales educacionales: El propósito principal es ayudar a los empleados a mantenerse actualizados respecto de los avances en su campo de trabajo y ayudarlos a progresar en la organización. Normalmente la empresa cubre estos gastos en forma total o parcial.
- Servicios médicos en el lugar de trabajo: La mayoría de las empresas grandes proporciona algún tipo de servicios médicos. Por lo general están diseñados para hacerse cargo de lesiones y enfermedades menores.
- Créditos: existen en muchas organizaciones para satisfacer las necesidades de los empleados. Ofrecen servicios bancarios ofreciendo préstamos a sus miembros. La empresa puede ofrecer servicios de descuento por nómina.
- Premios: Los premios suelen utilizarse para reconocer la productividad de los empleados. En donde el trabajador premiado recibe un amplio reconocimiento por su excelente desempeño durante un período de tiempo.
- Servicios sociales y de recreación: Muchas empresas ofrecen algún tipo de programa deportivo en el que el personal puede participar en forma voluntaria. Tienen equipos que las representan en competencias con otras organizaciones. Se han organizado muchas funciones sociales para los empleados y su familia.

---

<sup>34</sup> JARAMILLO NARANJO,. Op cit. Pp. 112-113



Ellos deben tener mayor participación en la planeación para que estas funciones tengan éxito.<sup>35</sup>

- **Salud Ocupacional**

Consiste en la planeación, organización, ejecución, control y evaluación de todas aquellas actividades tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

El principal objetivo de un programa de Salud Ocupacional es proveer de seguridad, protección y atención a los empleados en el desempeño de su trabajo.

El incremento en los accidentes de trabajo, algunos más serios que otros, debido entre otras cosas a los cambios tecnológicos o la poca capacitación de los empleados, a la manipulación de materiales de uso delicado, infraestructuras inadecuadas y en alguna medida por fallas humanas, hacen necesario que toda empresa pueda contar con un manual que sirva de guía para minimizar estos riesgos y establezca el protocolo a seguir en caso de accidentes.

Un programa de salud ocupacional debe contar con los elementos básicos para cumplir con estos objetivos, los cuales incluyen datos generales de prevención de accidentes, la evaluación médica de los empleados, la investigación de los accidentes que ocurran y un programa de entrenamiento y divulgación de las normas para evitarlos.<sup>36</sup>

El programa de salud ocupacional de las empresas y lugares de trabajo, será de funcionamiento permanente y estará constituido por:

- Subprograma de medicina preventiva
- Subprograma de medicina del trabajo
- Subprograma de higiene y seguridad industrial

Los subprogramas de medicina preventiva y medicina del trabajo, tiene como finalidad principal la promoción, prevención y control de la salud del trabajador, protegiéndolo de los factores de riesgos ocupacionales; ubicándolo en un sitio de

---

<sup>35</sup> Disponible en: [www.monografias.com/trabajos2/desaemplead/desaemplead.shtml](http://www.monografias.com/trabajos2/desaemplead/desaemplead.shtml) agosto 2005.

<sup>36</sup> Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos82/la-salud-ocupacional/la-shtml>.

trabajo acorde con sus condiciones psicofisiológicas y manteniéndolo en aptitud de producción de trabajo.

Con el subprograma de seguridad industrial se consigue prestar atención al ambiente de trabajo y a los peligros que lo rodean con la finalidad de lograr mejor productividad y mayor seguridad en el trabajo.

Estos subprogramas están compuestos por gente, equipo, materiales y ambiente para su buen funcionamiento, por lo tanto requiere de mayor atención en cada uno de ellos y cuando un riesgo no es controlado en cada una de las etapas de su generación, puede dañar a uno de ellos o a todos.

En los cuatro elementos mencionados existen riesgos específicos que se deben controlar en forma efectiva para que estos no produzcan pérdidas, estos riesgos están relacionados con la actividad específica de cada empresa.

Los riesgos en la empresa se pueden clasificar en riesgo inherente y riesgo incorporado. El primero es el que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. El segundo es aquel que no es propio de la actividad, sino que se produce por las conductas inapropiadas del colaborador.

### **4.3 MARCO CONTEXTUAL**

Pupiales es un municipio colombiano ubicado al sur del departamento de Nariño, entre los 0° 52´ de Latitud norte y 77° 38´ de longitud al Oeste de Greenwich. Se encuentra sobre la cordillera de los Andes; a 7 km de Ipiales, 10 km de la frontera con la república de Ecuador, a 91km de San Juan de Pasto y 1037 km de Bogotá. Conocido como "La cuna del pensamiento" debido a la cultura de su gente y a que ha sido la cuna de escritores, investigadores y académicos.

Pupiales está limitado al norte por los municipios de Guachucal, Iles y Sapuyes; al sur por los municipios de Ipiales y Aldana; al oriente por los municipios de Gualmatán e Ipiales y al occidente con el municipio de Aldana. La zona urbana del municipio, está formada por Diez (10) barrios: El Centro, El Progreso, La Granja, San Francisco, La Unión, La Avenida Sarasty, Urbanización Villa Real, Urbanización el Bosque, Urbanización El Dorado y Urbanización Nueva Colombia.

El centro poblado está conformado por 13 veredas y comprende 5.828.2 hectáreas que representan el 44.5% del área total del territorio municipal estas veredas son Chires Sur, La Concordia, Calputan, Espino Sur, Espino Alto, El Ejido, San

Antonio, Inchuchala, Miraflores, Pusialquer, Tres esquinas y San Juan Chiquito. En la zona norte del municipio se encuentran 5 veredas que comprenden una extensión de 2.910,2 hectáreas que corresponden al 22,4 % del área total del municipio, las veredas que conforman son Chires Centro, Casafría, Tepud, Chires Mirador y Piacun.

Hace parte de Pupiales el corregimiento de José María Hernández, el cual a su vez está conformado por 11 veredas que comprenden una extensión de 4.310,9 hectáreas, que representan el 33, 1% del total del área del municipio. Estas veredas son San Francisco, Santa Lucía, San Marcos, Santa Martha, Guacha, El Común, Fuelamuesquer, El Gualte, Imbula Chico, Imbula Grande, y Arena Blanca.<sup>37</sup>

**4.3.1 Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales.** El Centro de Salud del Municipio de Pupiales, se lo cataloga como Empresa Social del Estado de baja complejidad, entendida como una categoría especial de Entidad Pública, descentralizada del orden Municipal, dotada de Personería Jurídica, Patrimonio Propio y Autonomía Administrativa; adscrita a la Secretaria de Salud del Municipio de Pupiales, e integrante del Sistema General de Seguridad Social en Salud y sometida al Régimen Jurídico.

La denominación de la Entidad Publica creada mediante el Decreto No 66 de octubre 28 del 2003, fue como: Centro de Salud "San Juan Bautista" de Pupiales -Empresa Social del Estado. Tiene jurisdicción en todo el Municipio y su domicilio y sede de sus órganos administrativos es en la ciudad de Pupiales.

El Centro de salud del Municipio de Pupiales se dedica a la prestación de servicios de salud, entendidos como un servicio público a cargo del Estado y como parte integrante del Sistema de Seguridad Social en Salud. En consecuencia al desarrollo de este objeto, adelanta acciones de promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación de la salud. El Centro de Salud San Juan Bautista del Municipio de Pupiales, presta los servicios médicos correspondientes al nivel I de Atención, a toda la población, mediante contrato que para el efecto suscrito con la Entidad Territorial correspondiente o con las A. R. S. y E. P. S.

---

<sup>37</sup> Artículo: "Pupiales es tiempo de avanzar" [www.pupiales-narino.gov.co/](http://www.pupiales-narino.gov.co/)

Esta empresa contrata con empresas de régimen subsidiado, contributivo y vinculado. Las empresas con las que contrata El Centro de salud San Juan Bautista del Municipio de Pupiales son: de régimen subsidiado (Emssanar, Comfamiliar, Cóndor, Mallamas), de régimen Contributivo (Proinsalud, Nueva EPS) y de Régimen Vinculados (Municipio Pupiales (*Población pobre y vulnerable*) desplazados. Todo esto para un total de 17.484 usuarios.

La empresa brinda servicios de consulta médica general, consulta médica de urgencias (8 horas presenciales. 16 horas Disponibles), Consulta Odontológica, Consulta de enfermería, Servicio Extramural, Laboratorio Clínico, Servicio Farmacéutico, Actividades de Promoción y Prevención, Atención de Partos de Baja Complejidad , Transporte Asistencial Básico, Camas de observación, Psicología, y sus horarios de atención son todos los días de la semana de Lunes a Viernes de 8:00 am a 12 am y de 1:00 pm a 5:00 pm y Domingos de 8: 00 a 12:00m.

Su personal está conformado por 80 trabajadores tanto profesionales, técnicos y auxiliares que a través de la vinculación laboral o por contrato presencial y semi presencial, contribuyen al logro de la misión y objetivos manteniendo los principios corporativos como lineamiento habitual de comportamiento. En la prestación directa de servicios asistenciales a nivel extramural y extramural se cuenta con: (7 Médicos Generales, 2 Odontólogos, 2 Bacteriólogas, 4 Enfermeras, 2 Regente de Farmacia, 2 Auxiliar de Consultorio Odontológico , 2 Auxiliar de Higiene Oral, 1 Auxiliar de laboratorio Clínico, 8 Auxiliares de enfermería y 6 Agentes Educativos). En apoyo logístico a la prestación de servicios se cuenta con: (4 conductores, 2 Porteros, 3 Auxiliares de Higienización). En apoyo Administrativo se cuenta con :(1 gerente, 1 subgerente, 4 Auxiliares de Facturación, 1 Contador, 1 Tesorero, 1 Control Interno, 1 Auditor, 2 Técnicos Administrativos, 2 Secretarias).

### **Misión.**

“El Centro de Salud San Juan Bautista de Pupiales, Empresa Social del Estado prestamos servicios de salud del Primer Nivel de Atención actuando en las áreas campos de Promoción de la Salud, Prevención de la Enfermedad, Diagnóstico, Tratamiento y Rehabilitación, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población, apoyados en Talento Humano competente y comprometido, tecnología y una sólida Red de Servicios.”

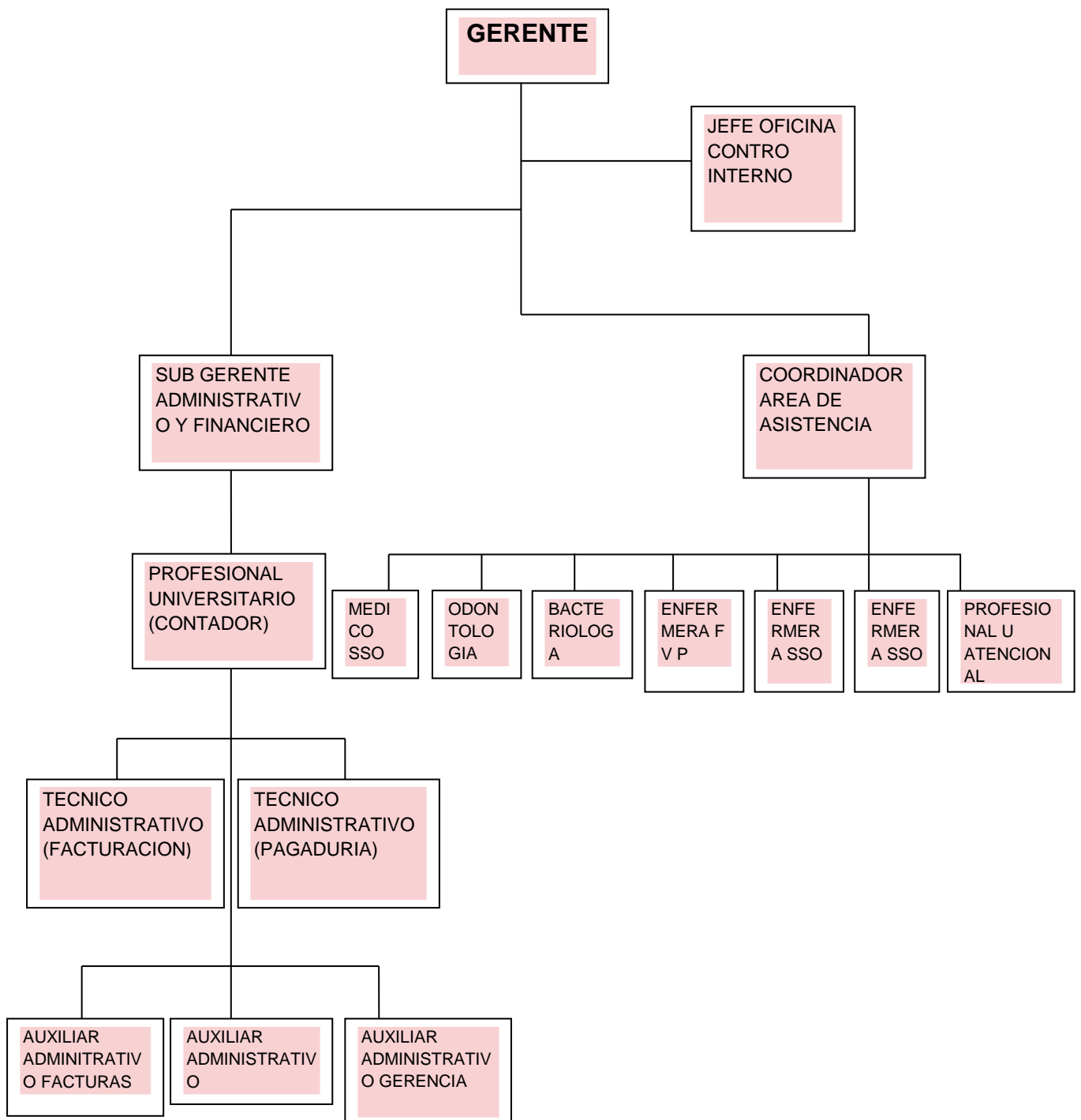
## **Visión.**

“En el año 2012 nuestra empresa será reconocida como una institución líder en prestación de servicios de salud del Primer Nivel de Atención de la ex – Provincia de Obando. Consolidaremos los Servicios Integrales del Primer Nivel, ofreciendo a la comunidad la mejor Red de Servicios de la Región”

## **Principios corporativos.**

- **Integridad:** Lo cual nos permite contribuir al Bienestar de la comunidad como concepto global dentro del cual se incluye la atención en salud con calidad , calidez y oportunidad
- **Equidad:** Contribuyendo al trato igualitario de nuestra población sin distinción de raza, credo, filiación política, edad o sexo.
- **Solidaridad:** Utilizando los recursos físicos y el talento humano en pro de los beneficios comunes
- **Honestidad:** Dando garantía a nuestra comunidad con un manejo transparente de los recursos de salud para su beneficio
- **Ética:** Garantizando el impecable manejo del ejercicio médico y de áreas afines.
- **Lealtad:** Con nuestra misión médica y con la comunidad que requiere de nuestros servicios acogiéndonos a la normatividad vigente en nuestra nación
- **Eficiencia:** Utilizando de manera técnica los recursos para el óptimo logro de los resultados que se ven reflejado en el impacto positivo de nuestras acciones en la salud de la comunidad.
- **Conciencia social:** Que caracteriza nuestro actuar donde la comunidad es nuestra razón de ser.
- **Participación:** Contando con nuestra comunidad que participa activamente desde nuestro ente rector, la Junta Directiva de la E.S.E y nuestra Asociación de Usuarios.

**Figura 1. Estructura organizacional actual**



#### 4.4 MARCO LEGAL

En nuestro país, la Gestión del Talento Humano tiene bases jurídicas y legales que emanan desde La Constitución Política de 1991<sup>38</sup> orientadas al sector público, al establecer en el Título III los lineamientos concernientes a la Función Pública que tiene a su cargo los procesos de selección, nombramiento y ascenso para el servidor público.

Con la Ley 909 de 2004<sup>39</sup> se reglamenta lo dispuesto por la Constitución Política respecto a la Función Pública. Esta ley establece en el artículo 1° como uno de los criterios “La profesionalización de los recursos humanos al servicio de la Administración Pública...”, para tal fin, define herramientas como: perfiles de los empleos, perfiles de competencias, definición de cuadros funcionales para las agrupaciones de empleos que faciliten la gestión de los recursos humanos en cada entidad, establece los procesos de ingreso y ascenso, capacitación y evaluación del desempeño y retiro de los servidores públicos. En conjunto, todas estas herramientas no se alejan de lo propuesto por el modelo de gestión por competencias, cuyos lineamientos se describirán más adelante. Para el presente trabajo es de importancia describir el marco legal para el sector salud con énfasis en lo relacionado a la gestión del Talento humano.

En el artículo 15 se establece “Las unidades de personal de las entidades” o quienes cumplan con ciertas funciones propias de estas unidades, serán la estructura básica de la gestión de talento humano en las organizaciones públicas. Además se presentan las funciones básicas de estas unidades de personal como son elaborar los planes estratégicos de recursos humanos, elaborar el plan anual de vacantes y remitirlo al Departamento Administrativo de la Función Pública, elaborar los proyectos de plantas de personal, así como los manuales de funciones y requisitos, de conformidad con las normas vigentes, Determinar los perfiles de los empleos que deberán ser provistos mediante proceso de selección por méritos, diseñar y administrar los programas de formación y capacitación, de acuerdo con lo previsto en la ley y en el Plan Nacional de Formación y capacitación, implantar el sistema de evaluación del desempeño al interior de cada entidad y todas las que le sean atribuidas por la ley, el reglamento o el manual de funciones.

---

<sup>38</sup> República de Colombia. Constitución Política de Colombia. 1991.

<sup>39</sup> República de Colombia. Ley 909 de 2004. “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”.

“Los objetivos de la capacitación y formación” de los empleados públicos se establecen en el artículo 36, los que están orientados al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios. Las unidades de personal estarán en capacidad de formular los programas y planes de capacitación.

En el artículo 38 se describe “La evaluación del desempeño”. El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. Los instrumentos de evaluación se diseñarán conforme a las metas de la entidad.

El Decreto 2539 de 2005 “determina las competencias laborales generales para los empleos públicos de los diferentes niveles jerárquicos de las entidades” a las cuales se aplican los decretos 770 y 785 de 2005, como también define las competencias laborales como “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo”.

El decreto 785 “establece el sistema de nomenclatura, clasificación de empleos, de funciones y requisitos de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la ley 909 de 2004”, de igual forma define “empleo como el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asigna a una persona y las competencias necesarias para llevarlas a cabo”. Por otro lado el decreto 770 “establece el sistema de funciones y requisitos generales que regirá para los empleos públicos”

Cuando se hace referencia a la gestión del talento humano es necesario acudir al derecho laboral, cuya finalidad está en el cumplimiento de derechos y deberes tanto del trabajador como del empleador.

Además de las anteriores disposiciones legales se debe tener en cuenta el Código Sustantivo de Trabajo el cual se encarga de regular las relaciones de derecho individual del trabajo entre particulares y la de trabajadores oficiales respecto a salarios, contratos, prestaciones y todas sus consecuencias. De igual manera, las de derecho colectivo del trabajo, no regula a los empleados de carrera administrativa. Cabe destacar que el Código Sustantivo de Trabajo fue adoptado por la Ley 141 de 1961.



## ✓ Marco Legal Sector Salud

Para el sector salud, uno de los sectores más reglamentados en Colombia, existen lineamientos legales para el manejo y funcionamiento de las entidades prestadoras de servicios de salud tanto de carácter público como privado. La Constitución Política lo define en el artículo 49° la salud como un servicio público a cargo del Estado.

En 1993 se establece el Sistema de Seguridad Integral reglamentado en la Ley 100<sup>40</sup>, la cual tiene como finalidad garantizar Seguridad Social Integral a las personas 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. Este nuevo sistema permitió bajo los principios de universalidad y libre escogencia, la participación tanto del sector público como privado con entidades e instituciones prestadoras de salud, en la prestación de servicios de salud a la población colombiana. No obstante este sistema requiere de vigilancia y control por parte del estado.

La prestación de servicios de salud involucra un gran compromiso que depende en gran parte del personal que preste dichos servicios, debido a esto se crea la Ley 1164 de 2007 con la finalidad de reglamentar al Talento Humano en el sector salud. Establece los procesos de formación y desempeño del talento humano como fundamentos para dar cumplimiento a los principios de equidad, calidad, ética, integralidad, concertación y efectividad, necesarios para garantizar la atención segura a la población colombiana. Con el establecimiento de esta ley, se afirma la importancia de gestionar de forma adecuada el talento humano en una entidad de salud.

---

<sup>40</sup> República de Colombia. Ley 100 de 1993. "Por el cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones"

## **5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN**

El paradigma investigativo del presente trabajo es el cuantitativo, porque este tipo de paradigma trata de buscar las causas reales de los fenómenos y busca a su vez controlarlos, explicarlos y reducirlos, para este caso busca identificar las posibles causas de la inexistencia de una área de Gestión del Talento Humano del Centro de salud San Juan Bautista del Municipio de Pupiales E.S.E, que permita atraer, apropiarse, retener y desarrollar el mejor talento del mercado laboral; situación que en un futuro podría ir en detrimento de la calidad del servicio prestado por la empresa y por ende al fracaso de la misma.

### **5.2 ENFOQUE DE INVESTIGACION**

El presente trabajo de investigación está enmarcado bajo las características de un estudio analítico-descriptivo, porque el analítico identifica formas de conducta como el desarrollo de los procesos de Gestión de Talento Humano, establece comportamiento concreto, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación; descriptivo porque se persigue obtener un propósito y un resultado, diseñando una propuesta de creación del área que permita dar soluciones orientadas a mejorar las inconsistencias detectadas, además se busca con este trabajo presentar la realidad de la situación actual de la gestión de Talento Humano del centro de Salud san Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales.

### **5.3 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de investigación es el concluyente porque suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar un curso de acción, el diseño de este tipo de investigación se caracteriza por realizar procedimientos formales de investigación como: encuestas, observación, entrevista, para a partir de estos llegar a una conclusión y posteriormente realizar un plan de acción. En esta investigación se aplicarán instrumentos para recolectar la información de la GTH en la empresa y en base a los resultados de estos se elaborara el diagnóstico situacional que conllevará a diseñar la propuesta de creación del área de talento humano.

## 5.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo del presente estudio se utilizara fuentes tanto primarias como secundarias de la siguiente manera:

**5.4.1 Fuentes Primarias.** Se desarrollara a través de:

- **Observación Directa:** La observación se va a realizar con el fin de identificar las carencias que presentan los trabajadores de esta empresa debido a la ausencia del área de Talento Humano, lo cual permitirá tomar bases teóricas y prácticas que permitan su correcto funcionamiento.
- **Entrevista:** La entrevista será realizada al gerente de dicha empresa, con el fin de obtener información hacia el logro del objetivo del presente estudio.
- **Encuestas:** aplicadas a los 79 colaboradores, con el fin de conocer sus perspectivas y opiniones frente al tema en estudio.

**5.4.2 Fuentes Secundarias.** La información necesaria para la adecuada creación y organización administrativa del área de Talento Humano en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales será extraída de textos metodológicos que indiquen el mecanismo de la investigación encontrados en bibliotecas, libros administrativos, periódicos, documentos de Internet y otros materiales documentales, como trabajos de grado, enciclopedias, diccionarios y manuales de procedimientos entre otros. Lo anterior se aplicará con el fin de obtener información y desarrollar un diagnóstico acerca de la Gestión del Talento Humano que contribuya al desarrollo del presente estudio.

## 5.5 PARAMETRIZACIÓN ESTADÍSTICA

Tratamiento estadístico. La población objeto de estudio para esta investigación será los 80 colaboradores del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales, en este caso por tratarse de una población finita y relativamente pequeña no se tomará muestra sino que los instrumentos de recolección de la información se aplicarán a todos los colaboradores de la empresa.

## 5.6 PRESENTACION DE RESULTADOS

Una vez ordenada, tabulada y procesada la información adquirida se presenta el informe sobre el estudio, haciendo uso de herramientas que ayudan a ilustrar los resultados obtenidos tales como tablas, gráficas, representaciones escritas y semi-tabulares. Estos hacen del informe menos complejo, más fácil de leer y comprender.

- **Representaciones escritas:** mediante la cual se incorpora en forma de texto los datos estadísticos recopilados.
- **Representaciones semi-tabulares:** La cual consiste en incorporar cifras a los diferentes textos, para mejorar su comprensión.
- **Tablas:** permiten presentar de manera más adecuada y comprensible la información recolectada; de igual forma, fueron rotuladas para identificar claramente las variables que intervienen.
- **Graficas:** Ayudan a comprender de una manera más ágil y sencilla el tema en estudio, se pueden utilizar diagramas de dispersión, histogramas de frecuencias, análisis de series de tiempo, gráficos de líneas o circulares, etc.

## **6. HIPOTESIS**

### **6.1 HIPOTESIS DE TRABAJO**

La Propuesta de Creación del área de Gestión de Talento Humano en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales permitirá fortalecer y mejorar las condiciones de trabajo para los colaboradores de la empresa.

### **6.2 HIPOTESIS NULA**

La Propuesta de Creación del área de Gestión de Talento Humano en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales no permitirá fortalecer y mejorar las condiciones de trabajo para los colaboradores de la empresa.

## **7. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL CENTRO DE SALUD SAN JUAN BAUTISTA E.S.E DEL MUNICIPIO DE PUPIALES**

Durante este capítulo se pretende dar a conocer las necesidades que se presentan para el desarrollo de la gestión de talentos, motivaciones, deseos e intereses de todas las personas que hacen parte del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales.

Para la presente investigación, se realizó y empleo una encuesta, la cual fue dirigida al personal que actualmente se encuentra laborando en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales; la encuesta consta de 18 preguntas y se presenta como anexo I de ella.

Se presentan a continuación los resultados de los hallazgos acerca de la gestión del talento humano en esta empresa.

Para tal efecto, el estudio se dividió en los siguientes bloques:

- Características del personal de la empresa en términos de género, edad, nivel de educación y tiempo en el cargo.
- Procesos de gestión de Talento Humano.

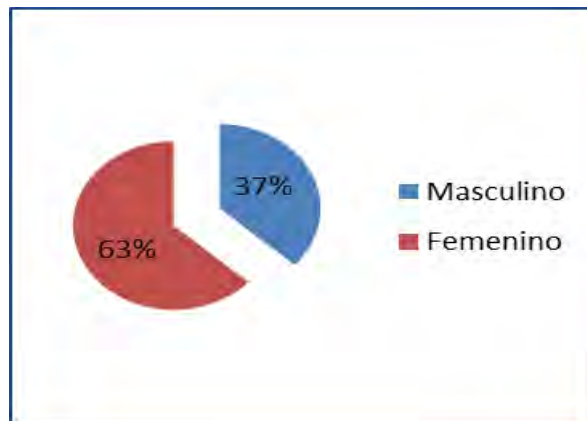
## 7.1 CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL

**Tabla 1. Género**

GENERO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	29	37%
Femenino	50	63%
<b>TOTAL</b>	79	100%

Fuente: La presente investigación

**Gráfico 1. Género**



Fuente: La presente investigación

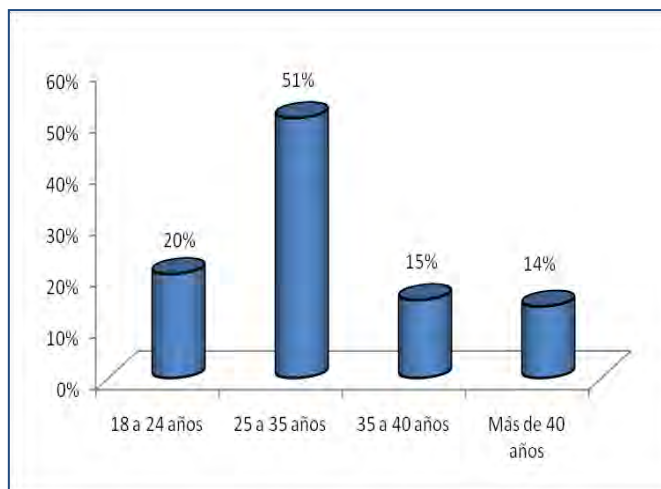
Los datos en cuanto a género de las personas que laboran en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales, muestran que la participación más alta la posee el género femenino, con el 63%. Por su parte, el personal de género masculino que labora en la empresa obtuvo el 37% del total de los colaboradores. Se concluye entonces, que el género femenino duplica la participación del género masculino en la empresa.

**Tabla 2. Edad**

EDAD		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 a 24 años	16	20%
25 a 35 años	40	51%
35 a 40 años	12	15%
Más de 40 años	11	14%
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente investigación.

**Gráfico 2. Edad**



Fuente: la presente investigación

Según la información recolectada se puede observar claramente que la edad predominante en los colaboradores de la empresa es la 25 a 35 años, ya que del total del personal encuestado el 51% se encuentra dentro de este rango de edad, consecutivamente se nota que una menor participación porcentual de los colaboradores pero de gran relevancia está entre los 35 a más de 40 años de edad (29%). Una pequeña parte del personal, el más joven es decir el que se encuentra en el rango de 18 a 24 años posee una participación del 20%. De lo anteriormente expuesto se determina que el Centro de Salud San Juan Bautista



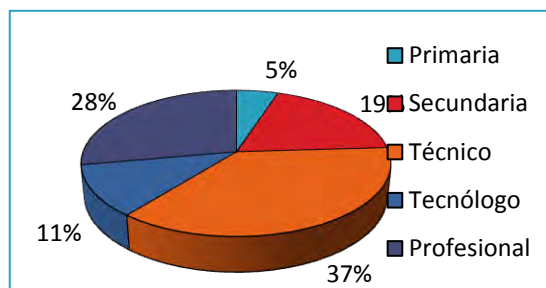
E.S.E del Municipio de Pupiales cuenta con colaboradores en edad adulta, los cuales poseen experiencia, responsabilidad y están muy comprometidos con su labor.

**Tabla 3. Nivel de Educación**

NIVEL DE EDUCACIÓN		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	4	5%
Secundaria	15	19%
Técnico	29	37%
Tecnólogo	9	11%
Profesional	22	28%
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Fuente: la presente investigación

**Gráfica 3. Nivel de Educación**



Fuente: La presente investigación

Según se muestra en la gráfica 3, la mayoría de los colaboradores pertenecen a un nivel de educación técnica con un 37% el cual se encuentra desempeñando su labor en el área asistencial. Igualmente se puede observar que una parte del personal se encuentra calificado en el área administrativa y en la prestación directa de servicios asistenciales a nivel intramural y extramural, ya que el 28% del personal ocupado por la empresa es de colaboradores profesionales. El 24% lo

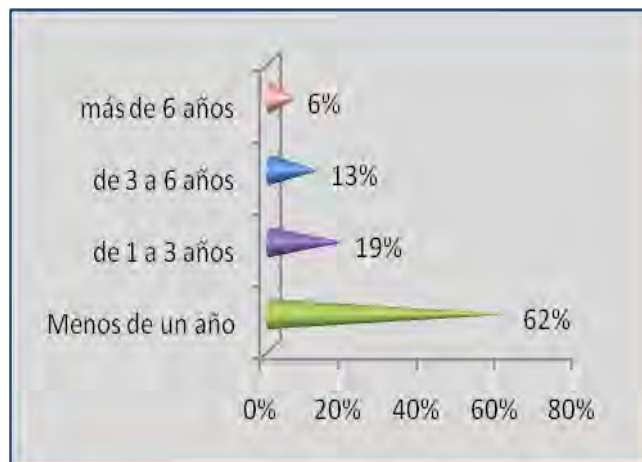
ocupan el personal con estudios secundarios y primarios, los cuales ejercen cargos en apoyo logístico a la prestación de servicios. Por último con una participación del 11% está el personal con estudios tecnológicos. En base a la información recolectada se concluye que la empresa en estudio cuenta con personal medianamente calificado.

**Tabla 4. Tiempo en el Cargo**

TIEMPO EN EL CARGO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	49	62%
de 1 a 3 años	15	19%
de 3 a 6 años	10	13%
más de 6 años	5	6%
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente investigación

**Gráfica 4. Tiempo en el Cargo**



Fuente: la presente investigación

Haciendo referencia al tiempo que los colaboradores del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales llevan en el cargo, se observa que

el 62% de ellos, tiene menos de un año de vinculación en la empresa objeto de esta investigación, lo cual puede significar que se cambia de colaboradores dado a que no cumplen con sus funciones y responsabilidades o también que se realizan contratos cortos por política

El personal que está laborando desde hace uno a 6 años corresponde al 32%. El 6% restante está vinculado a la empresa hace más de 6 años. La anterior información muestra que la empresa maneja una alta rotación de personal; por lo tanto, se percibe una inestabilidad laboral dados los resultados de esta pregunta.

## 7.2 PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**Tabla 5. Medios que permitieron conocer la vacante**

MEDIOS QUE PERMITIERON CONOCER LA VACANTE		
OPCIONES	F	F%
Periódico	0	0%
Internet	3	4%
Referenciado	46	58%
Radio o T.V	0	0%
Cambio de empleador	30	38%
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente Investigación

**Grafica 5. Medios que permitieron conocer la vacante**



Fuente: La presente Investigación

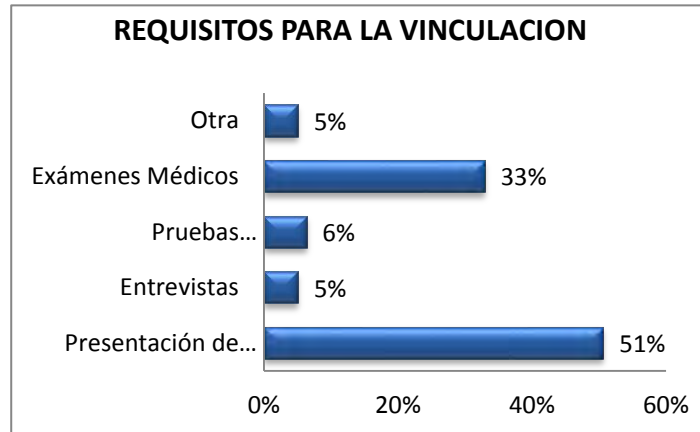
La población encuestada manifiesta que los medios que permitieron conocer e ingresar a la vacante del Centro de Salud San Juan Bautista del Municipio de Pupiales se presentó con mayor porcentaje la opción de referenciado, con un 58% lo que significa que más de la mitad de los encuestados ingresaron al cargo a través de una persona conocida que los recomendaron, seguida de esta se encuentra que la vacante fue ocupada debido a la necesidad de un cambio de empleador con el 38% de representación que se da por múltiples razones tales como por el hecho de un nuevo periodo de gobierno, que involucra el ingreso de nuevo personal o también por la necesidad de cambiar el trabajo rutinario que se viene realizando; a través de internet únicamente el 4% afirma haber ingresado al puesto de trabajo, lo que se deduce que la mayoría de los cargos en el centro de salud San Juan Bautista se dan por relaciones políticas y no por méritos que es lo más conveniente, y finalmente a través de periódico y radio ninguna persona afirmó haber utilizado estos medios para conocimiento del cargo por lo que tiene una representación del 0%.

**Tabla 6. Requisitos para la vinculación**

<b>REQUISITOS PARA LA VINCULACION</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Presentación de hoja de vida	40	51%
Entrevistas	4	5%
Pruebas Psicotécnicas	5	6%
Exámenes Médicos	26	33%
Otra	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente Investigación

### Grafica 6. Requisitos para la vinculación



Fuente: La presente Investigación

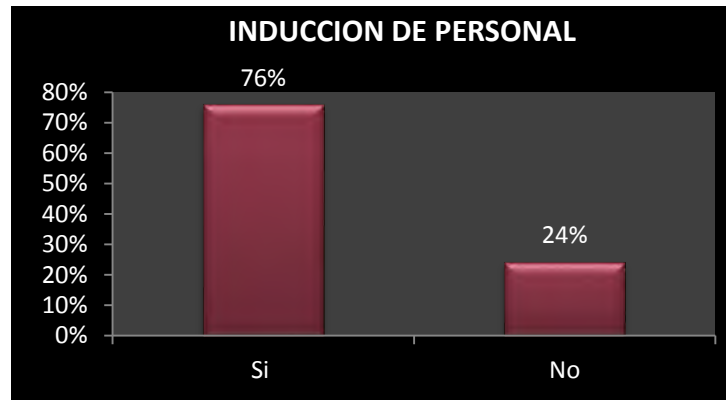
Considerando los resultados de la gráfica anterior podemos afirmar que el 51% de la población encuestada afirma que a través de la presentación de la hoja de vida lograron ingresar al Centro de Salud San Juan Bautista del Municipio de Pupiales, por lo que se puede deducir que se tiene en cuenta el perfil de la persona que vaya a ocupar un determinado cargo, otro de los requisitos que se tuvo en cuenta para el ingreso son los exámenes médicos que presentan un porcentaje de 33% que indica que es un indicador es bastante relevante pues es el segundo con mayor porcentaje, seguido se encuentran las pruebas psicotécnicas con un indicador de 6%, finalmente las entrevistas y otras representan el 5%, lo que indica que no fueron tan significativas al momento de ingresar a ocupar la vacante.

### Tabla 7. Inducción de personal

INDUCCION DE PERSONAL		
OPCIONES	F	F%
Si	60	76%
No	19	24%
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente Investigación

## Grafica 7. Inducción de personal



Fuente: La presente Investigación

Los resultados indican que la inducción recibida es bastante representativa con el 76% indican estar satisfechos con este proceso al momento de desempeñar correctamente las funciones del cargo asignado, mientras el 24% afirma estar en desacuerdo, lo que significa que para esta población no fueron suficientes las pautas recibidas de inducción, todo esto implica que la falta de un Área de Talento Humano repercute negativamente en que este proceso no se lleve a cabo de la manera indicada.

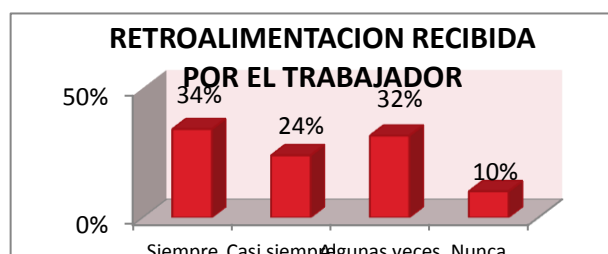
A partir de esta información cabe interpretar que este procedimiento dentro del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales se presenta y se otorga al trabajador toda la información necesaria para poder integrarse, sentirse cómoda y parte de esta. Es por eso que el empleado manifiesta que la inducción recibida para asumir su respectivo cargo permitió formarse una imagen positiva de la entidad de Salud y, en lo personal, poder reducir el nivel de nerviosismo y ansiedad, al igual que también se desarrolló un sentimiento de pertenencia a la empresa y seguridad en el desempeño de sus tareas. Por otra parte también se resalta que con este procedimiento hizo posible que el trabajador incremente su autoestima, debido a la participación y adquisición de mayor confianza para tratar problemas con el supervisor en este caso el gerente y subgerente de la entidad.

**Tabla 8. Retroalimentación recibida por el trabajador**

RETROALIMENTACION RECIBIDA POR EL TRABAJADOR		
OPCIONES	F	F%
Siempre	27	34%
Casi siempre	19	24%
Algunas veces	25	32%
Nunca	8	10%
<b>TOTAL</b>	79	100%

Fuente: La presente Investigación

**Grafica 8. Retroalimentación recibida por el trabajador**



Fuente: La presente investigación

Teniendo en cuenta esta gráfica podemos afirmar que la retroalimentación que se recibe para desempeñar el trabajo no es tan desfavorable pues un 34% afirma que siempre se está fortaleciendo al personal en el desarrollo de sus actividades, un 24% manifiesta que casi siempre, un 32% considera que algunas veces y tan solo un 10% afirma que no hay ningún tipo de retroalimentación por lo que se deduce que es necesario mantenerse y mejorar aún más para que el trabajador se sienta más motivado y a la vez mejor preparado al momento de desempeñar su respectivo cargo.

Al conocer el grado de retroalimentación en la entidad es posible afirmar que se ha generado una cultura de comunicación entre el jefe y el colaborador para que se revise el grado de avance de los objetivos, revisando tanto el que se logró los objetivos así como los comportamientos. El tiempo que se ha dedicado a los colaboradores en este aspecto ha ayudado a identificar errores a tiempo de ser corregidos sin consecuencias graves, así como también el hecho de reforzar los comportamientos deseados y señalar los no deseados, esto ha contribuido a

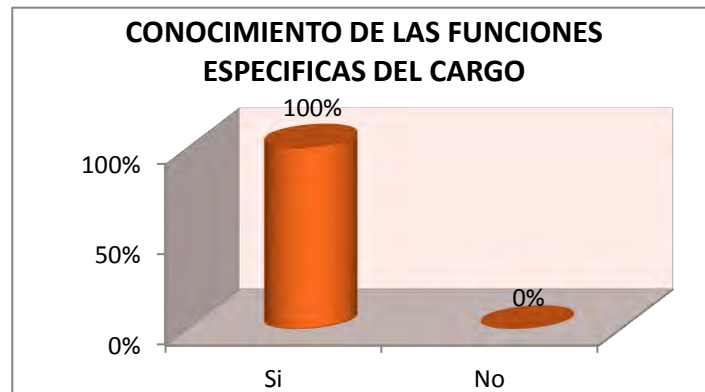
focalizar el trabajo en la dirección correcta, y a crear un vínculo de interés auténtico en el desarrollo de los empleados de la misma.

**Tabla 9. Conocimiento de las funciones específicas del cargo**

CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO		
OPCIONES	F	F%
Si	79	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente Investigación

**Grafica 9. Conocimiento de las funciones específicas del cargo**



Fuente: La presente Investigación

De acuerdo con la gráfica anterior fácilmente cabe indicar que el total de la población encuestada afirma tener conocimiento de las funciones específicas del cargo con un 100% de aceptación, por tal razón se puede evidenciar que los empleados se acoplan fácilmente a sus tareas, por lo tanto en este punto se descarta la posibilidad de que haya algún problema al momento de reclutar al personal, es decir el personal que se asigna a los diferentes cargos presentan el perfil idóneo para desarrollar sus tareas.



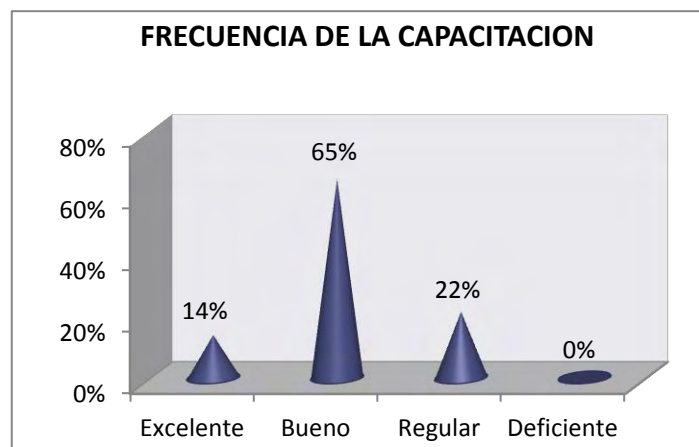
Sabemos que uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el directivo o propietario de cualquier empresa es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo. Dentro del Centro de Salud San Juan Bautista del municipio de Pupiales la herramienta administrativa que más ayuda a hacerlo de manera relativamente sencilla es la técnica conocida con el nombre de Análisis y Descripción de cargos, la cual además ha permitido identificar la importancia relativa de cada puesto en la entidad y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que los ocupan.

**Tabla 10. Frecuencia de la capacitación**

FRECUENCIA DE LA CAPACITACION		
OPCIONES	F	F%
Excelente	11	14%
Bueno	51	65%
Regular	17	22%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente Investigación

**Grafica 10. Frecuencia de la capacitación**



Fuente: la presente investigación

Analizando e interpretando los datos obtenidos es importante mencionar que el desarrollo de capacitaciones para el personal es fundamental para su formación, pues permite que a través de ella se adquiera nuevos conocimientos que contribuyen a un mejor desempeño en las actividades y de igual manera permite la formación de las personas en su carrera profesional, considerando su importancia de acuerdo a la gráfica presentada un 14% manifiesta que la capacitación ofrecida es excelente y un 65% afirma que la capacitación es buena, con estos resultados se deduce que en el Centro de salud San Juan Bautista presta cierta importancia a este proceso dado que más del 70% de la población encuestada considera que si se ofrece formación aunque no sea de forma excelente; así mismo se afirma que la capacitación es regular con un 22% y finalmente nadie considera que la capacitación sea deficiente lo que indica que esta práctica del talento humano no se encuentra en desventaja frente a otras.

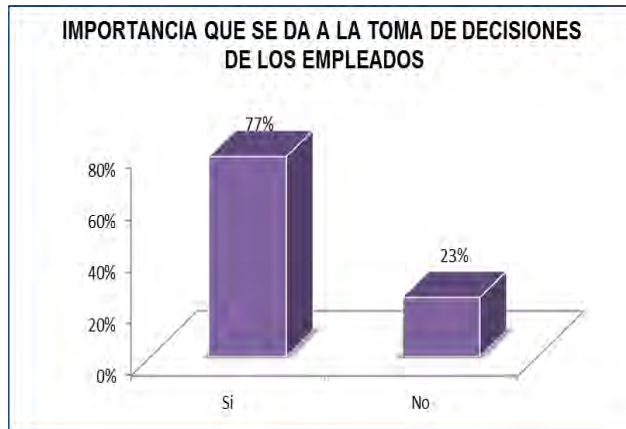
La capacitación del personal siempre ha sido vista como un aprendizaje en la entidad de salud, esto ha permitido aumentar los conocimientos y cambiar las actitudes en el desempeño de su trabajo. La capacitación que se desarrolla en el centro de salud es de información, aprendizaje básico que se da al personal con el propósito de complementar los conocimientos y formación que ellos necesitan para poder desempeñar su labor o trabajo, dentro de ella. Así se puede evidenciar las mejoras en el desarrollo del personal y profesional del propio empleado.

**Tabla 11. Importancia que se da a la toma de decisiones de los empleados**

<b>IMPORTANCIA QUE SE DA A LA TOMA DE DECISIONES DE LOS EMPLEADOS</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Si	61	77%
No	18	23%
<b>TOTAL</b>	79	100%

Fuente: La presente Investigación

### Grafica 11. Importancia que se da a la toma de decisiones de los empleados



Fuente: La presente investigación

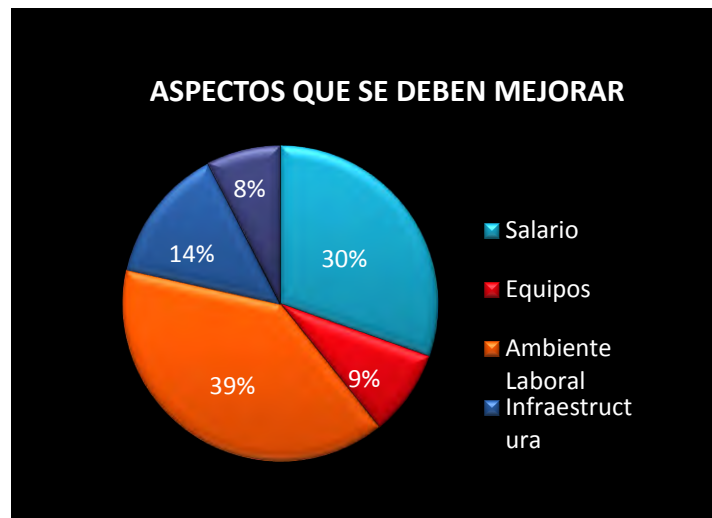
A partir de estos resultados es posible mencionar que el 77% de las personas manifiestan que si se brinda importancia a las opiniones y decisiones que tomen los empleados, mientras un 23% considera que no se otorga esta importancia. Sin embargo cabe indicar que la toma de decisiones de los empleados en el Centro de salud san Juan Bautista implica que los colaboradores contribuyan significativamente a los problemas que se efectúen o cambios que se deseen realizar dentro de la entidad, esto dado que el personal se encuentra directamente relacionado con el ambiente laboral y los acontecimientos que suceden en el proceso.

**Tabla 12. Aspectos que se deben mejorar**

ASPECTOS QUE SE DEBEN MEJORAR		
OPCIONES	F	F%
Salario	24	30%
Equipos	7	9%
Ambiente Laboral	31	39%
Infraestructura	11	14%
Otra ¿Cuál?	6	8%
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente investigación

**Gráfica 12. Aspectos que se deben mejorar**



Fuente: La presente investigación

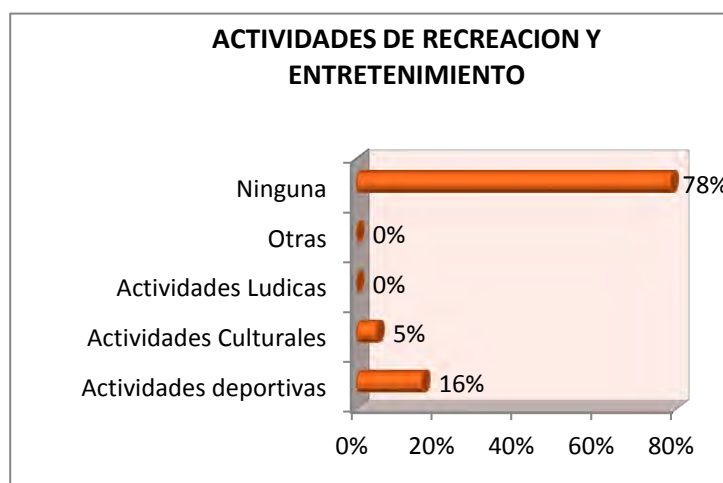
El 39% de los colaboradores encuestados afirman que para que su trabajo sea más agradable y satisfactorio el aspecto que se debe mejorar en el Centro de Salud San Juan Bautista del municipio de Pupiales es el ambiente laboral, mientras que el 30% coincide en que el aspecto que se debería mejorar es el salario, por otro lado los colaboradores aunque en un menor porcentaje el cual es el del 14% asegura que el aspecto a mejorar debe ser la infraestructura, un 9% los equipos, el 8% otros aspectos tales como las prestaciones sociales o los incentivos.

**Tabla 13. Actividades de recreación y entretenimiento**

ACTIVIDADES DE RECREACION Y ENTRETENIMIENTO		
OPCIONES	F	F%
Actividades deportivas	13	16%
Actividades Culturales	4	5%
Actividades Lúdicas	0	0%
Otras	0	0%
Ninguna	62	78%
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>1,00</b>

Fuente: La presente investigación

**Gráfica 13. Actividades de recreación y entretenimiento**



Fuente: La presente investigación

En la gráfica anterior se concluye que en el Centro de Salud San Juan Bautista del municipio de Pupiales no se brinda actividades de recreación y entretenimiento puesto que el 78% de los encuestados respondieron que no se les proporciona ninguna, el 16% respondieron actividades deportivas y por último el 5% afirmaron que les brinda actividades culturales.

La insuficiencia de actividades de recreación y entretenimiento afectan el aspecto físico y mental de los colaboradores como también el desarrollo de la originalidad y el ingenio creativo.

Es trascendental que en el Centro de Salud San Juan Bautista del municipio de Pupiales se cree o implemente una instancia que se encargue de promover y organizar actividades de recreación y entretenimiento donde participe todo el personal bien sea de sexo femenino o masculino por igual. Asimismo es de vital

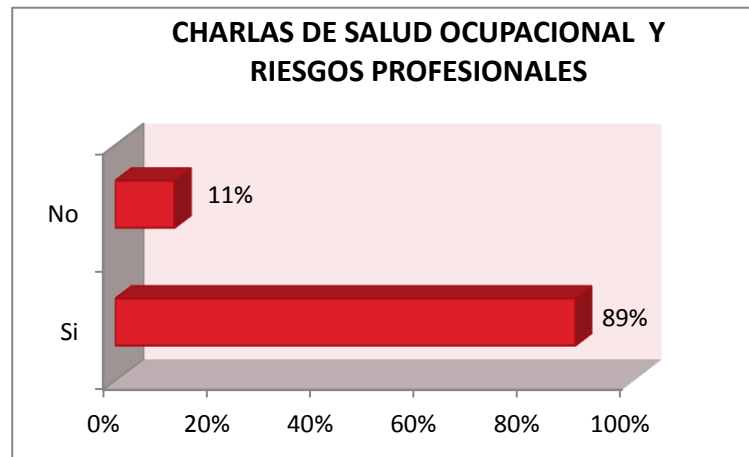
importancia contar con la orientación de un profesional en Educación física, Deporte, Recreación y entretenimiento.

**Tabla 14. Charlas acerca de salud ocupacional y riesgos profesionales**

<b>CHARLAS ACERCA DE SALUD OCUPACIONAL Y RIESGOS PROFESIONALES</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Si	70	89%
No	9	11%
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente investigación

**Gráfica 14. Charlas acerca de salud ocupacional y riesgos profesionales**



Fuente: La presente investigación

El 89% del personal cree que las charlas de salud ocupacional y riesgos profesionales son importantes, puesto que de esta manera se aprende mucho más sobre los peligros físicos, peligros eléctricos, peligros biológicos, peligros físico-químicos, peligros ergonómicos a los cuales puede estar expuesto el personal y de esta manera prevenir accidentes y enfermedades dentro del lugar

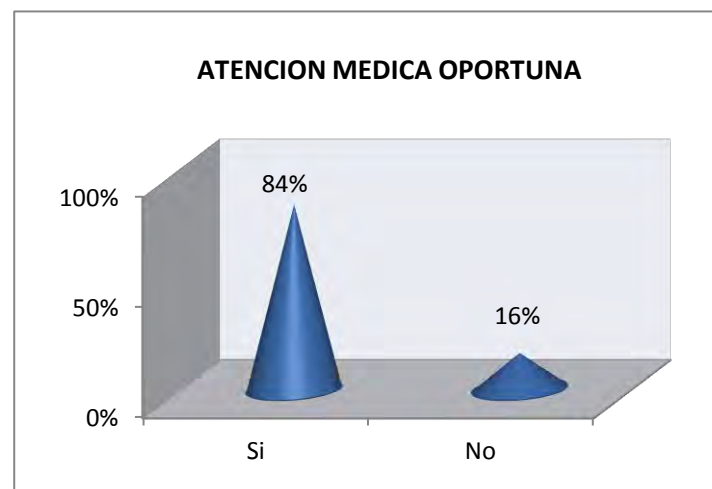
de trabajo, al igual que en un caso de accidente laboral se podrá actuar adecuadamente, todo lo anterior brinda mayor seguridad al personal; el 11% piensa que estas charlas no son importantes tal vez porque no tienen conocimiento de la importancia de la salud ocupacional y riesgos profesionales.

**Tabla 15. Atención médica oportuna**

ATENCION MEDICA OPORTUNA		
OPCIONES	F	F%
Si	66	84%
No	13	16%
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente investigación

**Gráfica 15. Atención médica oportuna**



Fuente: La presente investigación

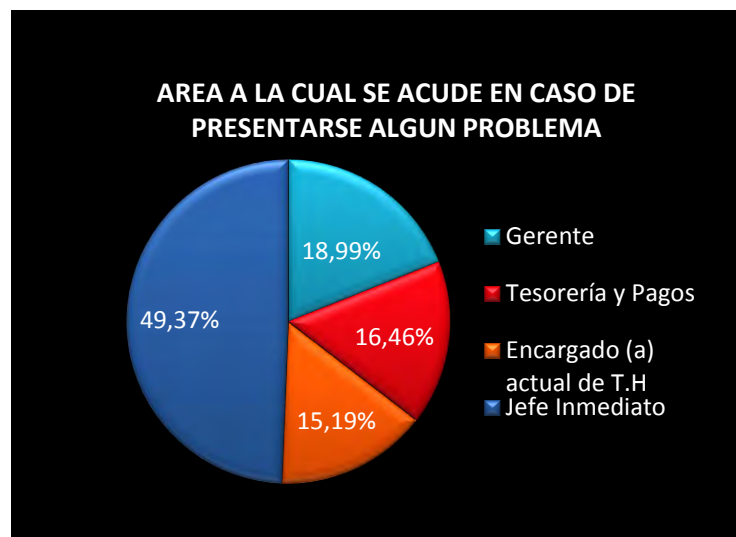
A esta pregunta el 84% manifiestan que cuentan con una atención médica oportuna en el sitio de trabajo en caso de un accidente o una enfermedad; el 16% responden que si cuentan con esta atención. Se concluye que el Centro de Salud San Juan Bautista del municipio de Pupiales cuenta un personal idóneo para dar atención médica, en el momento en que se lo necesite.

**Tabla 16. Área a la cual se acude en caso de presentarse algún problema**

AREA A LA CUAL SE ACUDE EN CASO DE PRESENTARSE ALGUN PROBLEMA		
OPCIONES	F	F%
Gerente	15	18,99%
Tesorería y Pagos	13	16,46%
Encargado (a) actual de T.H	12	15,19%
Jefe Inmediato	39	49,37%
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: La presente investigación

**Gráfica 16. Área a la cual se acude en caso de presentarse algún problema**



Fuente: La presente investigación

Según la información recolectada un 49% de los colaboradores afirman que en el momento en que poseen un problema relacionado con pagos, incapacidades, certificaciones, comprobantes entre otros, recurren prontamente al jefe inmediato, el 19% al gerente, el 16% a tesorería y pagos y el 15% restante al encargado actual del talento humano.

Debido a esto se puede decir que el Centro de Salud San Juan Bautista del municipio de Pupiales no cuenta con organización en este aspecto, como también



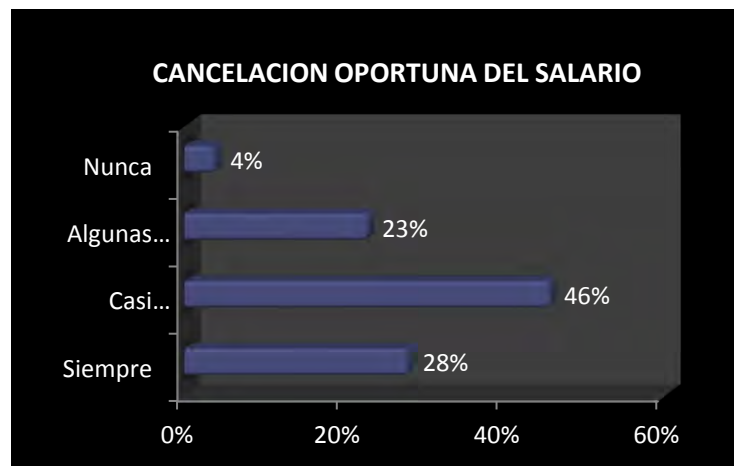
que el personal no tiene la información adecuada puesto que no todos acuden a una misma área para darle solución a un problema.

**Tabla 17. Cancelación oportuna del salario**

CANCELACION OPORTUNA DEL SALARIO		
OPCIONES	F	F%
Siempre	22	28%
Casi siempre	36	46%
Algunas veces	18	23%
Nunca	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente investigación

**Gráfica 17. Cancelación oportuna del salario**



Fuente: La presente investigación

El 46% respondieron que casi siempre es oportuna la fecha en la que le cancelan su salario, el 28% siempre, el 23% algunas veces y el 4% nunca. Por lo anterior se concluye que la fecha de pago del salario a los colaboradores del Centro de Salud San Juan Bautista del municipio de Pupiales no está definido y si por el contrario se encuentra definido muy pocas veces cumplen con la fecha estipulada.

**Tabla 18. Aplicación del Manual de Convivencia**

APLICACIÓN DEL MANUAL DE CONVIVENCIA		
OPCIONES	F	F%
Siempre	15	19%
Casi siempre	22	28%
Algunas veces	32	41%
Nunca	10	13%
TOTAL	79	100%

Fuente: La presente investigación

**Gráfica 18. Aplicación del Manual de Convivencia**



Fuente: La presente investigación

Como lo indica la gráfica anterior un 41% de los colaboradores de la empresa aplica el manual de convivencia algunas veces, el 28% casi siempre, el 19% siempre y el 13% nunca. Con lo anterior se puede observar que los colaboradores del Centro de salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales no siempre cumplen el manual de convivencia, una de las razones de esta dificultad es porque la empresa no lo ha dado a conocer totalmente a todo el personal.

**Tabla 19. Creación del área de gestión de talento humano**

CREACION EL AREA DEGESTION DE TALENTO HUMANO		
OPCIONES	F	F%
Si	79	100%
No	0	0
<b>TOTAL</b>	79	100%

Fuente: La presente investigación

**Gráfica 19. Creación del área de gestión de talento humano**



Fuente: La presente Investigación

A la luz de los resultados de la gráfica N° 19 se puede observar que el 100% de los colaboradores de la empresa responde afirmativamente, es decir que consideran de gran importancia crear el área de Gestión de talento humano, entre tanto el 0% considera que no. En la actualidad toda organización empresarial cuenta con un área destinada al personal ya que es un componente crucial y de éxito. Es importante contar con un área de Gestión de Talento Humano puesto que es la encargada de los procesos de selección de personal, del reclutamiento, de las remuneraciones, etc.; y por supuesto lo más trascendental que es el trato con el talento humano, es decir, el recurso más importante de cualquier organización.

### **7.3 CONSIDERACIONES DEL GERENTE FRENTE A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Teniendo en cuenta la entrevista realizada al gerente del Centro de Salud San Juan Bautista del Municipio de Pupiales, se presenta el siguiente informe correspondiente a la situación actual en lo que se refiere a la Gestión del Talento Humano en la presente empresa. (Ver Anexo II)

En la actualidad cuenta con 80 trabajadores tanto profesionales, técnicos y auxiliares a través de la vinculación laboral o por contrato presencial y semipresencial.

De esta forma se puede evidenciar que el Centro de Salud San Juan Bautista del municipio de Pupiales cuenta con cierto número de personal que amerita la creación del área de gestión de Talento Humano, pues actualmente se hace cargo el subgerente administrativo y financiero por una resolución que se efectuó el anterior año, su constitución es fundamental para gestionar y llevar a cabo los diferentes procesos inmersos en esta como: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, inducción, bienestar social y salud ocupacional, procesos de los cuales el gerente comento:

**7.3.1. Reclutamiento.** Se puede observar que la empresa no cuenta con la estructuración del proceso correspondiente a esta práctica de Gestión del Talento Humano. El proceso que se desarrolla se explica a continuación:

“El Centro de Salud San Juan Bautista del Municipio de Pupiales no presenta un banco de hojas de vida. Por esta razón, a las aspirantes se pide que entreguen la hoja de vida en el momento que se presenta la vacante yo como gerente analizo el perfil de esta para posteriormente elegir candidatos entre las hojas de vida existentes”. Por esta razón, en el momento que se presenta la vacante el gerente analiza el perfil de esta para posteriormente elegir candidatos entre las hojas de vida existentes, siendo no necesario acudir a medios para difundir la información de este proceso.

Considerando la respuesta dada por el gerente el Centro de Salud San Juan Bautista del municipio de Pupiales basa el proceso de reclutamiento en su banco de hojas de vida, es decir está ejerciendo parcialmente este proceso aunque, necesita de otras estrategias para efectuar efectivamente el proceso de reclutamiento.

**7.3.2 Selección.** En cuanto a esta práctica el gerente explico: “Al momento se tiene un proceso de selección de personal en donde se hace la recepción de la hoja de vida, se hace el análisis de los estudios para el cargo al cual se está postulando la persona, se revisan los antecedentes, se revisan diplomas, actas de grado, posteriormente se hace un proceso de selección de personal, luego se realiza una inducción, luego se realiza la parte del contrato y finalmente se lo ubica en el puesto de trabajo, este es el proceso que se viene manejando hasta el momento, el cual se pretende fortalecer a partir del próximo año”.

Los requisitos dependen del trabajo que vaya a desempeñar, por ejemplo, si es médico debe tener su perfil profesional como médico, medico egresado con su diploma y registro ante el instituto. Los años de experiencia desafortunadamente en los municipios son de categoría sexta la parte de personal, sobre todo en el área asistencial es difícil conseguirla, nosotros quisiéramos obviamente que vengan médicos que tengan su experiencia, algunos que ya hayan trabajado en otras partes para que vengan aportar a la empresa, pero en estos municipios hay poco recurso humano, tenemos que escoger el personal que llega o que está disponible en el mercado porque no tenemos la opción de seleccionar sobre todo en lo que respecta a médicos. En cuanto a personal de enfermería, odontólogos y auxiliares de enfermería si se puede seleccionar dado a que existe una mayor oferta.

Al interpretar la información anterior consideramos que el Centro de Salud San Juan Bautista aplica algunas pruebas para llevar a cabo la selección de personal, sin embargo, no están documentados, se carece de un formato de entrevista y de las especificaciones del periodo de prueba además de la asignación de porcentajes a estas pruebas para determinar y poder explicar el porqué de la elección o negación.

**7.3.3. Contratación.** “La contratación de personal se realiza en base a un análisis que se realiza a final de año, en el mes de diciembre se realizara un análisis para mirar que numero de médicos necesitamos, para mirar que numero de enfermeras, para mirar número de auxiliares de acuerdo a la producción de la demanda de servicios en la empresa, a partir de este análisis nosotros hacemos un sondeo a ver cuánto personal necesitamos y hacemos la contratación. El responsable directo de la contratación como jefe de la empresa soy yo como gerente, pero de hacer las minutas de los contratos de todo lo que tiene que ver con la parte legal se encarga el asesor jurídico de la empresa”.

**7.3.4. Inducción.** Una vez vinculado al trabajador, el encargado de prepararlo es el líder de área quien por su experiencia describe el cargo dando a conocer las funciones y la manera en que se realizara. Comenta el gerente además que no ha necesitado llevar a cabo una reunión para presentar al nuevo trabajador puesto que la mayoría de los trabajadores se conocen previamente y son aislados los casos en los cuales la persona es totalmente desconocida. Entonces, no es el gerente quien a menudo se encarga directamente de efectuar los procesos de inducción; en la mayoría de los casos son los compañeros de trabajo los encargados de estos procesos.

**7.3.5. Capacitación.** “Yo estoy convencido de que un personal idóneo, capacitado y comprometido con la empresa es el que va a desarrollar las mejores labores en la organización; si una persona no se capacita, si a una persona no se le está inculcando los valores, todo lo que comprende la organización ese personal no se va desempeñar bien, es por eso que nosotros siempre estamos fomentando la capacitación institucional tanto con funcionarios de la propia organización como con empresas por fuera de la organización para fortalecer aún más esa capacidad de aprender que tiene el personal y poderlo orientar para que se garantice una mejor prestación del servicio.

La capacitación siempre la he mirado como una inversión porque nos interesa es que el personal sea idóneo y capacitado para que desempeñe bien sus funciones, si tenemos por ejemplo un facturador que se capacite y sepa cómo se hace el proceso de facturación adecuadamente, el podrá facturar valga la redundancia óptimamente los servicios que presta la empresa y vamos a disminuir el índice de glose y esto va ser una retribución para la organización y esto la hará más competitiva.

No tenemos un plan anual de capacitaciones, por lo tanto estamos trabajando para definir las necesidades de capacitación que tienen los usuarios internos y así poder realizar una medición del clima organizacional y en base a ello se va a trabajar las capacitaciones del próximo año, se pretende hacer un plan anual de capacitación y se lo evalúa cada tres meses para ver si se cumplieron o no las capacitaciones.

En general el Centro de Salud desarrolla procesos de formación para facilitar la integración del nuevo colaborador tanto con sus compañeros como con el cargo y la empresa, de igual forma, se ejercen proceso de capacitación para fortalecer el desempeño de los colaboradores y desarrollar nuevas habilidades aunque no

existe una planificación previa para tales procesos pues las capacitaciones obedece a una necesidad ocasional mas no a una programación de tales procesos que incluye las temas a tratar y los respectivos responsables.

**7.3.6. Evaluación del desempeño.** En el Centro de Salud, se maneja una Administración de resultados, razón por la cual el desempeño de sus colaboradores se evalúa de acuerdo a las metas que se han establecido. Para quienes laboran en el área administrativa su nivel de desempeño se evalúa por la veracidad de la información contable y a la vez por su presentación oportuna.

El responsable de la evaluación de desempeño en ocasiones el líder de área o el gerente quienes lo hacen por observación directa, posteriormente llevan a cabo una comunicación directa que incluye un llamado de atención y sugerencias para las posibles mejoras.

La empresa ejerce una evaluación de desempeño de los colaboradores de acuerdo a los diferentes niveles, como la satisfacción del cliente y el servicio oportuno así como los resultados más óptimos, sin embargo se carece de un formato y de una programación para tal evaluación que determine su periodicidad y los responsables.

**7.3.7 Motivación.** El señor gerente afirmo: “En la empresa hay un plan de incentivos que está documentado pero no está implementado, actualmente estamos trabajando en ese plan de incentivos para unirnos con el comité de bienestar a ver qué incentivos vamos a promulgar a partir del próximo año tanto a los trabajadores de carrera como los de contrato, para que ellos tengan un estímulo y traten de desarrollar mejor su trabajo esto también hace parte del proceso de acreditación en donde vamos a diseñar diferentes estrategias como el empleado del mes, bonos a los funcionarios que desempeñen mejor su trabajo, bonos del éxito, bonos de ortodoncia.

Es un proceso en el que se está iniciando a trabajar, para mejorar el sistema de incentivos y estímulos para los empleados y ese es un compromiso que adquirimos para poder mejorar y que ellos se sientan a gusto en su lugar de trabajo.

A pesar de desarrollar de manera eventual actividades de motivación, el gerente del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales reconoce

que este proceso representa una falencia porque no cubre a la totalidad de los colaboradores y además, estas actividades no están incluidas dentro de un programa de motivación.

**7.3.8 Bienestar social e Inversión en gestión del talento humano.** Existe un presupuesto no estratégicamente que diga creación del área de gestión de talento humano pero si hay un presupuesto que es utilizado para todo lo que tenga que ver con recurso humano que es la parte del bienestar social, de ese presupuesto que se tiene creado y de ahí se destinan recursos para capacitación de personal para salidas a celebraciones del día del trabajo, día de enfermera y todos los días que se celebren en la empresa, pero si existe un presupuesto destinado pero no específicamente como para crear el área de Talento Humano. En el próximo año se trabajara en la reestructuración de la empresa ósea vamos a suprimir unos cargos y crear otros cargos porque de acuerdo a la normatividad vigente que es la ley 1438 de 2011 nos dice que la mayoría de trabajadores misionales deben estar de nómina en la empresa y acá no se los tiene de nómina sino por contrato. Ahorita estamos haciendo un estudio técnico, administrativo y financiero para mirar que posibilidad tiene la empresa de incluir personal de nómina porque los gastos que implica la nómina son muy costosos, entonces estamos haciendo el estudio para el próximo año mirar que personal podemos incluir, sobre todo el personal que más queremos que no rote que es el personal asistencial o personal médico que es la misión o la razón de ser de la empresa.

Dentro de esto si queremos fortalecer la gestión del talento humano creando el área de talento humano, porque al subgerente le queda un poco pesado ejercer las dos funciones tanto gerente de personal como subgerente y queremos como separar esas funciones porque el área de talento humano es una de la más importantes para el desarrollo del proceso de acreditación que queremos llevar a cabo nosotros como empresa.

A pesar de desarrollar algunas prácticas de gestión de Talento Humano, la empresa no cuenta con unos procedimientos y funciones específicos que orienten la ejecución de los procesos de Gestión de Talento Humano que además faciliten la asignación de responsables.



## **8. PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL CENTRO DE SALUD SAN JUAN BAUTISTA E.S.E DEL MUNICIPIO DE PUPIALES**

Acorde al marco teórico incluido en el capítulo V y teniendo como base el diagnóstico empresarial desarrollado por las autoras, en el cual se exponen las deficiencias que se presentan en cuanto a lo referente con la gestión del talento humano, se realiza la propuesta para la creación del área de gestión de talento humano en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales.

El presente capítulo contiene propuestas para administrar eficientemente el talento humano de la empresa, haciéndose necesaria una adecuada gestión para fortalecerla en sus objetivos, perfeccione su funcionamiento y preste un excelente servicio a sus usuarios, considerando que poseerá un personal idóneo y con un banco de hojas de vida que le permita conseguir eficazmente el talento humano, asimismo le permita el proceso continuo de seguimiento, desarrollo y evaluación de su personal, adquiriendo un óptimo rendimiento laboral, el que se verá representado en beneficio empresarial.

Además se crea el área de talento humano en la organización para mantener informados a los colaboradores acerca de los acontecimientos que ocurran en la empresa e igualmente puedan conocer las políticas que los afectan. La comunicación fluirá libremente, logrando muchos cambios positivos en la organización.

Como el área a crear es totalmente nueva dentro de la organización, es necesario instaurar los parámetros bajo los cuales se regirá. Por consiguiente se propone la redacción de la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, valores, el diseño de su estructura, entre otros.

### **8.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Contribuir con una herramienta de trabajo que apoye la labor administrativa del Centro de salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales en temas actuales que generan un impacto directo y global sobre la misma.

## 8.2 MODELO DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS LABORALES

Dado a que la gestión de hoy en día ya no está fundamentada en elementos como la tecnología o la información, sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa, se hace necesario para enfrentar este reto considerar una herramienta que es la Gestión humana por competencias laborales ya que profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, es decir permite elevar a un grado de excelencia las competencias de cada una de las personas envueltas en el que hacer del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales.

El concentrarse en competencias generara resultados superiores a mediano plazo y sostenidos, además la Gestión humana por competencias se convierte en un canal continuo de comunicación entre los colaboradores y la organización, es en ese preciso momento cuando la empresa tendrá en cuenta las necesidades y deseos de los colaboradores con el propósito de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada persona que hace parte de la empresa.

Teniendo en cuenta la definición de competencias, que es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada se procede a especificar las competencias que los colaboradores del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del Municipio de Pupiales deben poseer además de las que señale el decreto 2539 de 2005.

**Buenos Comunicadores:** La comunicación es un punto clave para que el personal progrese dentro de la organización, puesto que es una habilidad que permite articular nuestro punto de vista y crear conexiones importantes con los demás miembros de la empresa. En cuanto a la comunicación escrita los colaboradores deberán cuidar aspectos esenciales al redactar como la ortografía, la coherencia entre otros, para así lograr obtener una buena escritura.

**Trabajadores Flexibles:** es decir gente que tenga la habilidad de reaccionar y responder de manera rápida a los cambios que se presenten, para así poder ofrecer un servicio que esté acorde con las nuevas necesidades de los usuarios. Por lo tanto se debe buscar personas de mente abierta con ganas de aprender.

**Más Productivos:** la productividad es un factor importante en la empresa, por lo cual es importante que la gente que se incorpore a la organización debe trabajar más en menos tiempo, o en otras palabras sepa rendir en el trabajo. El Centro de

Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales debe buscar colaboradores que tengan iniciativa, es decir, que tengan la capacidad de entender que se quiere y que se necesita, más que tan solo se dediquen a seguir órdenes.

### 8.3. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE G.T.H PARA EL CENTRO DE SALUD SAN JUAN BAUTISTA E.S.E DEL MUNICIPIO DE PUIPALES

<b>TIPO DE PROCESO</b>		<b>Estratégico__ Misional__ ApoyoX Evaluación y control__</b>		
<b>RESPONSABLE</b>		Jefe de Gestión de Talento Humano		
<b>OBJETIVO</b>		Suministrar y administrar el personal para asegurar el cumplimiento de normas legales y las competencias requeridas para la prestación del servicio.		
<b>ALCANCE</b>		Cubre el personal administrativo y operativo que desarrolla actividades habituales de la organización independientemente de la forma que se haya contratado.		
<b>OBJETIVOS DE CALIDAD DEL PROCESO</b>		Optimizar siempre las competencias del personal. Mejorar el desempeño del personal. Mantener un ambiente laboral sano y seguro con un adecuado desarrollo del programa de salud ocupacional.		
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE</b>
	<b>(INSUMOS)</b>	<b>PLANEAR</b>		
<b>Todos los procesos</b>	Necesidades de Talento Humano	Identificar necesidades y requerimientos de talento humano	Necesidades y requerimientos analizados	Todos los procesos
<b>DAFP</b>	Directrices y normatividad aplicables	Realizar análisis y descripción de competencias	Manual de Funciones con perfiles definidos	
<b>Proceso de Gestión de Talento Humano</b>		Planear actividades de reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación, evaluación del desempeño, bienestar y salud ocupacional.	Planes de reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación, evaluación, programa de bienestar y programa salud ocupacional.	
		Identificar los recursos necesarios		
<b>Gestión de recursos</b>		Gestionar los recursos necesarios	Necesidad de recursos	Gestión de recursos físicos, Gestión tecnológica y de sistemas de información
			Necesidad de contratación	Compras y contratación

PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
		HACER		
<b>Aspirantes</b>	Hojas de vida	Reclutamiento de personal		Proceso de G.T.H
<b>DAFP</b>	Normatividad	Selección y nombramiento de personal	Actos administrativos Decretos de nombramiento Notificación de nombramientos Actas de nombramiento Actas de posesión	Servidores Públicos
			Información para el DAFP	DAFP
<b>Todos los procesos</b>		Inducción de personal	Servidores Públicos preparados para desempeñar el cargo	Todos los procesos
<b>Gerencia de procesos Jefe de Talento Humano</b>	Necesidades de capacitación	Definir y desarrollar programa de capacitación de acuerdo con las necesidades identificadas.	Programa de capacitación Registro de capacitación	Todos los procesos
		Realizar seguimiento de la eficacia del programa de capacitación del personal.	Registros de seguimiento	
<b>Gerencia de procesos Jefe de T.H</b>	Información de desempeño	Hacer evaluación periódica del desempeño y de la capacitación de personal.	Evaluación desempeño laboral de los servidores públicos	Todos los procesos
<b>Todos los procesos</b>	Información de novedades de nómina	Administrar nómina pagos laborales y seguridad social del personal teniendo especial cuidado en el cumplimiento de las normas legales vigentes.	Nómina y registros de pagos laborales	Todos los procesos
<b>Todos los procesos</b>	Diagnóstico de necesidades de bienestar	Definir y desarrollar cronograma de bienestar social	Programa de actividades de bienestar social	Todos los procesos
<b>Todos los procesos</b>	Información de las condiciones de trabajo	Desarrollar programa de salud ocupacional de acuerdo con legislación vigente.	Programa de salud ocupacional Registros de salud ocupacional	Todos los procesos
		Reportar e investigar episodios de accidentes o enfermedades laborales		

PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
		<b>VERIFICAR</b>		
<b>Proceso de Gestión de Talento Humano</b>	Resultados de ejecución del proceso	Realizar seguimiento al proceso	Informe de Gestión	Control Interno
		Realizar auditorías internas al proceso		
		<b>ACTUAR</b>		
<b>Proceso de Gestión de Talento Humano</b>	Informe de Gestión Informe de auditoría	Ordenar acciones correctivas preventivas o de mejoramiento según resultados de seguimiento	Planes de mejoramiento	Gestión de la calidad Control Interno

RECURSOS		REQUISITOS
HUMANOS	FÍSICOS	LEGALES
<b>Gerencia General Personal con las competencias requeridas para cumplir con este proceso</b>	Computadores para cada uno de los recursos humanos Una fotocopidora Una impresora Archivo Internet Teléfono Escritorios Sillas Infraestructura	Lineamientos de la función pública Manual de funciones y competencias laborales Código Sustantivo del Trabajo
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>		
Cubrimiento de personal capacitado Cumplimiento del plan de capacitación y formación. Evaluaciones de desempeño Índice de ausentismo		

Fuente: La presente investigación.

## **8.4 DESCRIPCION DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

El área de gestión de talento humano de la empresa llevará a cabo el desarrollo y administración de las políticas, programas y procedimientos con la finalidad de suministrar colaboradores eficientes y capaces a las diferentes áreas y que estos puedan tener oportunidad de progreso y satisfacción en el trabajo. Es preciso señalar que el área tendrá el control administrativo del personal y reportará al gerente general el logro de los objetivos y metas propuestos. El área contará con un jefe de talento humano y 9 asistentes; su ubicación estará en las instalaciones del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales.

El área de gestión de talento humano estará obligada a estar al tanto de la información general de la empresa y comunicar la que sea necesaria a todo el personal.

## **8.5 DENOMINACIÓN DEL ÁREA**

El área encargada de los procesos de selección y contratación de personal en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales, se denominará Área de Gestión de Talento Humano. A continuación se relacionarán algunos de los componentes y políticas propuestas para la misma.

**8.5.1 Misión del Área de Gestión de Talento Humano.** Garantizar la captación, el desarrollo, la estabilidad y permanencia de los colaboradores idóneos para las diferentes áreas del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales.

**8.5.2 Visión del Área de Gestión de Talento Humano.** Para el año 2018 el área de gestión de talento humano estará conformado por un equipo humano de excelente calidad, flexible, proactivo, ansioso por mantener en la empresa personal capacitado, comprometido y afín con las funciones que debe desempeñar, con el fin de aprovechar todas las capacidades y aptitudes de cada colaborador de la organización.

### **8.5.3 Estrategias**

- **Calidad del personal**

Para tener un personal con una excelente autoestima, se hace necesaria la motivación, dado a que las personas cuando están motivadas son capaces de asumir riesgos y sacarlos adelante por el bien de la empresa y por el bien individual.

Es de gran importancia forjar una autoestima en el trabajo, debido a que se conseguirá instaurar en cada uno de los colaboradores buenas relaciones consigo mismo, con otros individuos y con el entorno, alcanzando de esta forma: colaboración y compromiso con la empresa y con los compañeros de trabajo, vinculación con actividades laborales y extra laborales, entre otros beneficios.

- **Adiestramiento continuo**

A través de la capacitación y el desarrollo de personal se pretenderá desarrollar nuevas capacidades en los colaboradores, y de este modo puedan realizar eficientemente los proyectos corporativos y personales. El personal será capaz de desarrollar una cultura de la excelencia, ser creativo y buscar una solución efectiva a los problemas, trabajar en equipo y generar confianza.

- **Comunicación organizacional efectiva**

En el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales se hace imprescindible una comunicación efectiva, la cual es importante para que no existan malos entendidos entre los colaboradores. La comunicación debe ser directa, es decir de persona a persona sin necesitar de intermediarios, con el fin de establecer excelentes relaciones interpersonales con los compañeros, jefes usuarios y público en general. La calidad de las relaciones contribuirá en la obtención de grandes logros tales como un buen clima laboral, excelente calidad del servicio al usuario, imagen organizacional, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

- **Gestión moderna de Talento Humano**

El Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales, debe adoptar una excelente gestión de talento humano que sea innovador y principalmente que ayude a instituir las metas que la organización requiere, dentro de esta área.



#### 8.5.4. Valores Individuales

- **Calidad en el trabajo:** el personal que trabaja en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales, debe ser innovador y trabajar con profesionalismo, es decir, atender al usuario con la mejor disposición y adquirir nuevos conocimientos con capacitación.
- **Respeto mutuo:** Los colaboradores deben tratar a sus compañeros, subalternos y usuarios, con amabilidad sin violentar su dignidad, debe evitar difamar, ridiculizar o agraviar injustamente a los demás. El que exista respeto mutuo tanto dentro como fuera de la organización, significa que reinara un clima laboral acogedor para cualquier persona.
- **Compromiso en el trabajo:** es importante que los colaboradores desarrollen su labor, con entusiasmo y principalmente que cumplan con los objetivos planteados por la empresa.
- **Ética profesional:** Los colaboradores deberán trabajar con honestidad, es decir trabajar con transparencia en el manejo de la información, no defraudar la confianza que los demás han depositado en ellos.

#### 8.6. OBJETIVOS DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**8.6.1 Objetivo General.** El área de gestión de talento humano se encargará de coordinar todas las funciones y actividades inherentes al manejo de personal que trabaja en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales; de igual manera adquirirá la responsabilidad de trazar e implementar estrategias orientadas a obtener un bienestar integral equitativo tanto para los colaboradores como para la organización.

#### 8.6.2. Objetivos Específicos

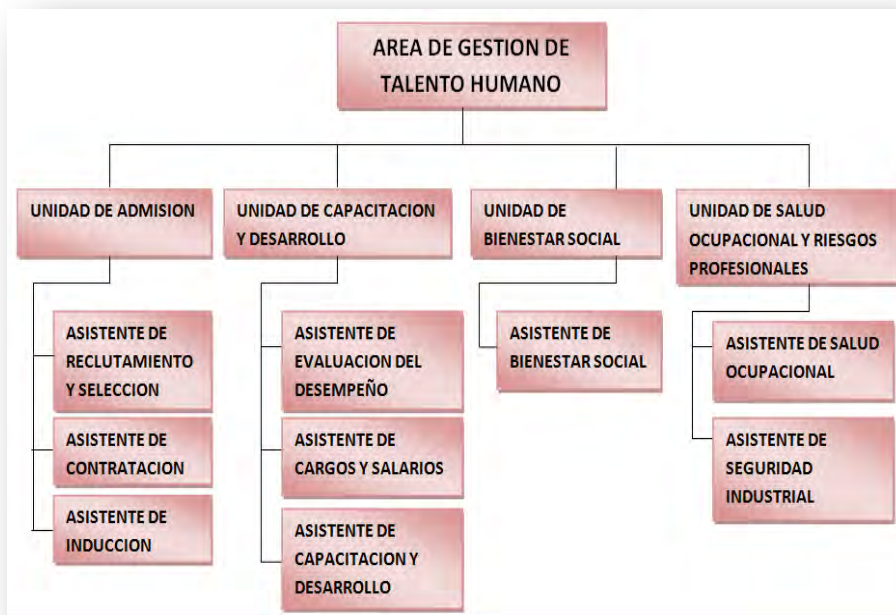
- Dotar al Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales, de personal calificado.
- Motivar eficazmente a todo el personal de la organización.
- Perfeccionar el clima organizacional.

- Alcanzar eficiencia y eficacia con el talento humano disponible.
- Contribuir al éxito de la organización.
- Apoyar los sueños de quienes conforman la organización.
- Optimizar al personal de acuerdo a las necesidades que pueda tener en un futuro la organización.

## 8.7 ESTRUCTURA DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**8.7.1. Estructura Propuesta para el Área de Gestión de Talento Humano.** La propuesta de la estructura interna del área de gestión de talento humano es:

**Figura 2. Estructura Propuesta para el área de GTH**

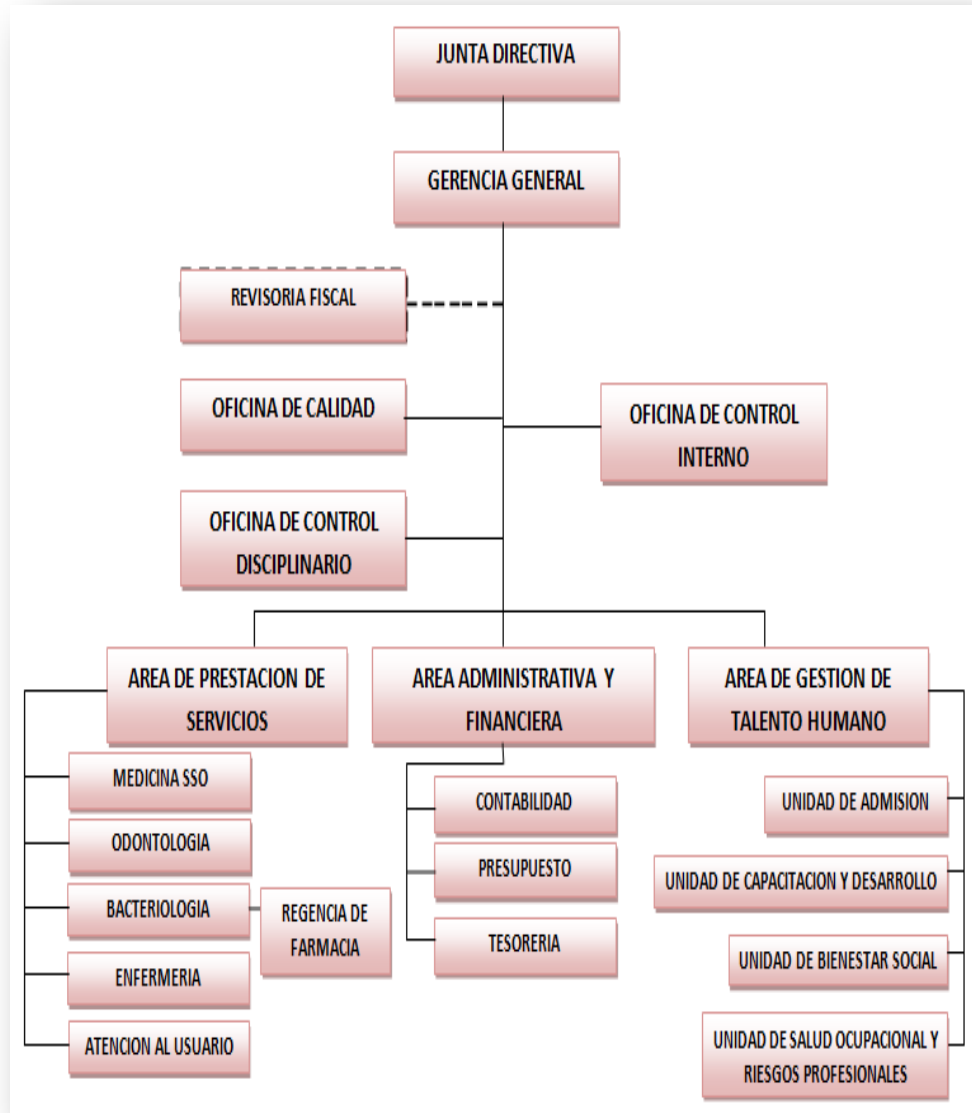


Fuente: La presente Investigación

**8.7.2 Ubicación del área dentro de la estructura de la Empresa.** El área de gestión de talento humano dependerá directamente de la gerencia general y el jefe del área tomará sus propias decisiones en la contratación de personal de su área (función tipo lineal), lo cual será necesario puesto que será una gerencia nueva en la empresa. Igualmente desempeñará una función staff, orientando a los otros jefes de área en cuanto a lo relacionado con el proceso de reclutamiento y

selección de personal, enviando los resultados al área que requirió al colaborador para que esta decida a quién contratar.

**Figura 3. Ubicación del área de GTH en la estructura de la empresa**



Fuente: La presente Investigación

**8.7.3 Perfil propuesto para el Jefe del Área de Gestión de Talento Humano.** perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

**Nombre de la empresa:** Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales.

**Cargo:** Jefe de Gestión de Talento Humano

**Número de puestos:** 1

**Naturaleza del cargo:** Este cargo nace de la necesidad que tiene la empresa de una persona especializada en la Gestión del Talento Humano, la cual pueda servir como apoyo a la gerencia y a todas las áreas de la empresa, en lo pertinente a los procesos de selección, inducción, capacitación, salud ocupacional y riesgos profesionales, remuneración, promoción y desarrollo del personal.

**Jefe inmediato:** Gerente General

**Descripción general:** Implementar procesos relacionados con la óptima gestión del talento humano, la correcta aplicación de métodos y técnicas para un excelente desempeño laboral.

**Análisis del cargo:**

**Requisitos formales del cargo:**

- Profesional en Administración de empresas o Psicología.
- Experiencia profesional mínima de 3 años en manejo de personal, con conocimiento de legislación laboral y administración de talento humano.
- La persona encargada de esta área deberá ser tolerante, proactiva, responsable, capaz de trabajar bajo presión, organizada y con alta capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.

**Requisitos físicos**

- Buena presentación personal.
- Rapidez mental.
- Agudeza auditiva.

## **UNIDAD DE ADMISION**

**8.7.4 Perfil propuesto para el asistente de Reclutamiento y selección.** El perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

**Nombre de la empresa:** Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales.

**Cargo:** Asistente de Reclutamiento y Selección

**Número de puestos:** 1

**Jefe inmediato:** Jefe de Talento Humano

**Objetivo del cargo:** Apoyar el proceso de reclutamiento y selección, a fin de asegurar el oportuno y eficaz ingreso del personal a la empresa.

**Análisis del cargo:**

**Requisitos formales del cargo:**

- Técnico o tecnólogo en gestión de talento humano ó estudiante de administración de empresas o Psicología.
- Experiencia mínima de 1 año relacionada con el cargo
- La persona encargada de este cargo deberá poseer responsabilidad, alto nivel de concentración, habilidad expresiva, organización y una alta disposición de trabajo en equipo.

**Competencias requeridas:**

- Capacidad de aprendizaje
- Responsabilidad y compromiso
- Apego a normas y procedimientos
- Resolución de problemas

**8.7.5. Perfil propuesto para el asistente de Contratación.** El perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

**Nombre de la empresa:** Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales.

**Cargo:** Asistente de Contratación.

**Número de puestos:** 1

**Jefe inmediato:** Jefe de Talento Humano

**Objetivo del cargo:** Apoyar el proceso de contratación, asegurando que se lleve a cabo de acuerdo a las normas establecidas.

**Análisis del cargo:**

**Requisitos formales del cargo:**

- Profesional o técnico en contaduría o administración de empresas.
- Experiencia mínima de 2 años relacionada con el cargo
- La persona encargada de este cargo deberá poseer actitud y excelente servicio al usuario, tolerante y dinámica en su trabajo.

**Competencias requeridas:**

- Capacidad de trabajar bajo presión
- Capacidad de trabajar en equipo
- Diligente y buenas relaciones interpersonales
- Vocación de servicio y compromiso con el trabajo

**8.7.6 Perfil propuesto para él asistente de Inducción.** El perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

**Nombre de la empresa:** Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales.

**Cargo:** Asistente de inducción.

**Número de puestos:** 1

**Jefe inmediato:** Jefe de Talento Humano

**Objetivo del cargo:** Realizar todas las actividades necesarias para la buena orientación y acompañamiento del personal recientemente vinculado a la institución.

**Análisis del cargo:**

**Requisitos formales del cargo:**

- Técnico o tecnólogo en administración de empresas o psicología
- Experiencia mínima de 1 año relacionada con el cargo
- La persona encargada de este cargo deberá poseer buenos conocimientos de la ley de la función pública, relaciones humanas y manejo de herramientas informáticas.

**Competencias requeridas:**

- Excelente nivel de comunicación
- Adaptación a los cambios
- Flexibilidad mental
- Liderazgo y toma de decisiones

**UNIDAD DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

**8.7.7. Perfil propuesto para el asistente de evaluación del desempeño.** El perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

**Nombre de la empresa:** Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales.

**Cargo:** Asistente de evaluación del desempeño.

**Número de puestos:** 1

**Jefe inmediato:** Jefe de Talento Humano

**Objetivo del cargo:** Realizar las actividades necesarias para el desarrollo e implementación de un sistema de desempeño que asegure el cumplimiento eficiente de las responsabilidades, competencias, metas y resultados de los trabajos del personal que ocupa los cargos de la empresa tanto del área administrativa, financiera y de prestación de servicios.

**Análisis del cargo:**

**Requisitos formales del cargo:**

- Técnico, tecnólogo o estudiante de administración de empresas, psicología o carreras afines.
- Experiencia mínima de 1 año relacionada con el cargo
- La persona encargada de este cargo deberá poseer buenos conocimientos de trabajos de evaluación de desempeño de personal, , conocimientos de la ley de la función pública, relaciones humanas y manejo de herramientas informáticas.

**Competencias requeridas:**

- Capacidad de organización

- Habilidad para toma de decisiones
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad para trabajar en equipo

**8.7.8 Perfil propuesto para el asistente de cargos y salarios.** El perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

**Nombre de la empresa:** Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales.

**Cargo:** Asistente de cargos y salarios.

**Número de puestos:** 1

**Jefe inmediato:** Jefe de Talento Humano

**Objetivo del cargo:** Realizar todas las actividades a fin de atender el manejo integral de todos los asuntos que involucran a los estudios, análisis , definiciones de criterios, políticas, procedimientos y herramientas de aplicación de los cargos y salarios que rigen en la institución.

**Análisis del cargo:**

**Requisitos formales del cargo:**

- Técnico o tecnólogo de administración de empresas, psicología o carreras afines.
- Experiencia mínima de 1 año relacionada con el cargo
- La persona encargada de este cargo deberá poseer buenos conocimientos de trabajos de valoración de cargos y plan de carrera, conocimientos de la ley de la función pública, relaciones humanas y manejo de herramientas informáticas.

**Competencias requeridas:**

- Atención concentrada
- Habilidad para toma de decisiones
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad para trabajar en equipo



**8.7.9. Perfil propuesto para él asistente de capacitación y desarrollo.** El perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

**Nombre de la empresa:** Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales.

**Cargo:** Asistente de capacitación y desarrollo.

**Número de puestos:** 1

**Jefe inmediato:** Jefe de Talento Humano

**Objetivo del cargo:** Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para el desarrollo del personal de la empresa, orientado a mantener talento humano idóneos, capaces con liderazgo, proactivos y satisfechos de cumplir con su rol en la organización..

**Análisis del cargo:**

**Requisitos formales del cargo:**

- Técnico o tecnólogo de administración de empresas, psicología o carreras afines.
- Experiencia mínima de 2 años relacionada con el cargo
- La persona encargada de este cargo deberá poseer buenos conocimientos del código laboral y ley de la función pública, relaciones humanas y manejo de herramientas informáticas.

**Competencias requeridas:**

- Excelente nivel de comunicación
- Adaptación a los cambios
- Flexibilidad ,mental
- Capacidad para trabajar en equipo

**UNIDAD DE BIENESTAR SOCIAL**

**8.7.10 Perfil propuesto para él asistente de bienestar social.** El perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

**Nombre de la empresa:** Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales.

**Cargo:** Asistente de bienestar social.

**Número de puestos:** 1

**Jefe inmediato:** Jefe de Talento Humano

**Objetivo del cargo:** Planificar, organizar, coordinar y supervisar actividades de bienestar social con el fin de mantener buenas relaciones laborales y un clima organizacional agradable.

**Análisis del cargo:**

**Requisitos formales del cargo:**

- Técnico o tecnólogo en administración de empresas, psicología o carreras afines.
- Experiencia mínima de 2 años relacionada con el cargo
- La persona encargada de este cargo deberá poseer buenos conocimientos del código laboral y ley de la función pública, relaciones humanas y manejo de herramientas informáticas.

**Competencias requeridas:**

- Capacidad de organización
- Habilidad para toma de decisiones
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad para trabajar en equipo

## **UNIDAD DE SALUD OCUPACIONAL**

**8.7.11. Perfil propuesto para él asistente de salud ocupacional.** El perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

**Nombre de la empresa:** Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales.

**Cargo:** Asistente de salud ocupacional.

**Número de puestos:** 1

**Jefe inmediato:** Jefe de Talento Humano

**Objetivo del cargo:** Colaborar en la gestión del programa de salud ocupacional de acuerdo con las normas políticas y procedimientos.

**Análisis del cargo:**

**Requisitos formales del cargo:**

- Técnico, tecnólogo o estudiante de salud ocupacional.
- Experiencia mínima de 1 año relacionada con el cargo
- La persona encargada de este cargo deberá poseer buenos conocimientos de salud ocupacional y seguridad social, medicina laboral, servicio al cliente y manejo de herramienta informáticas.

**Competencias requeridas:**

- Capacidad de organización
- Habilidad para toma de decisiones
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad para trabajar en equipo

**8.7.12 Perfil propuesto para él asistente de Seguridad industrial.** El perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

**Nombre de la empresa:** Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales.

**Cargo:** Asistente de seguridad industrial.

**Número de puestos:** 1

**Jefe inmediato:** Jefe de Talento Humano

**Objetivo del cargo:** Brindar apoyo en aspectos referidos al diseño, implementación, aplicación y control de los procedimientos de seguridad industrial de la empresa.

### **Análisis del cargo:**

#### **Requisitos formales del cargo:**

- Profesional o estudiante de seguridad industrial, gerencia industrial o carreras afines.
- Experiencia mínima de 1 año relacionada con el cargo
- La persona encargada de este cargo deberá poseer buenos conocimientos de actualización de archivos, notificaciones de riesgos. Sistema de auditoría de riesgos del trabajo, planes de emergencia y conocimiento sobre planes de mantenimiento.

#### **Competencias requeridas:**

- Aplicación de la normatividad de seguridad y salud
- Habilidad para relacionarse a todo nivel y comunicación asertiva.
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad para trabajar en equipo

## **8.8 FUNCIONES DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

El jefe del área de gestión de talento humano, estará encargado de vigilar que se cumpla con los objetivos propuestos dentro de su área y poner en práctica las estrategias necesarias para llevarlos a cabo. Es esencial que los objetivos y las funciones se cumplan cabalmente, dado a que permitirán a la empresa comprometerse, actuar y satisfacerlos, existiendo un crecimiento y creando nuevos objetivos que estén en armonía con la realidad actual.

Las funciones que como jefe de gestión de talento humano, deberá cumplir son las siguientes:

- Realizar el proceso de selección de personal.
- Planeación de personal.
- Reclutamiento y entrevistas profundas al personal.
- Selección de personal.
- Contratación de personal.
- Inducción de personal.
- Motivación al personal.

- Capacitación del personal.
- Definir el perfil del colaborador para cada puesto.
- Hacer lo posible por solucionar los problemas personales de los colaboradores para que puedan rendir al 100%.
- Mejorar el clima organizacional de la empresa.
- Conservar actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información relacionada con el personal.
- Ejecutar y gestionar la vinculación, retiro o destinación de personal, asimismo lo referente a permisos, asignaciones familiares y todo lo concerniente a solicitudes del personal.
- Asegurar la operatividad de las gestiones administrativas relacionadas con licencias médicas, accidentes de trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y demás trámites y/o certificaciones que solicite el personal.
- Intervenir en la asistencia y los horarios de trabajo del personal, sin afectar el control ineludible que debe realizar cada área.
- Velar porque el personal pueda hacer efectivos sus derechos contemplados en los estatutos de la empresa.
- Programar y poner en práctica eventos de bienestar y recreación para los colaboradores y su grupo familiar, intentando mejorar la calidad de vida de las personas.
- Coordinar los programas de salud ocupacional y riesgos profesionales para los colaboradores.
- Apoyar la evaluación del desempeño en el momento que sea necesario.
- Demás labores inherentes al cargo.

## **8.9 PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**8.9.1 Proceso de Reclutamiento y Selección.** El proceso de reclutamiento y selección de personal que en la actualidad se maneja en la empresa está a cargo del gerente general. Como ya se mencionó anteriormente este proceso no utiliza la metodología adecuada, lo cual podría ser una de las causas de la rotación de personal en la empresa. Por tal motivo se pretende que el proceso de reclutamiento y selección lo lleve a cabo el área de gestión de talento humano, comenzando por identificar la vacante y la necesidad de la misma.

En este proceso es de vital importancia tener en cuenta que es la fuente y medio para incorporar en la organización, personas que en el futuro puedan llegar a convertirse en colaboradores potenciales, por lo cual se plantea que como primera opción se debe cubrir las vacantes con individuos que trabajen dentro de la empresa que cumplan con los requisitos del perfil del cargo disponible, para estimular el plan de carrera el cual en el momento no existe, pero que es un instrumento necesario para despertar, mantener y madurar el compromiso del personal. El reclutamiento también se lo puede realizar externamente, con la ayuda de anuncios en el periódico, bolsas de empleo, internet (web sites, e-mail), universidades, puesto que de este modo se podrá llegar a una mayor cantidad de personas.

En el momento en que se disponga de un grupo idóneo de aspirantes, se procederá a dar inicio al proceso de selección que consiste en una serie de pasos específicos que se utilizan para decidir que aspirantes deben ser contratados, este proceso se inicia en el instante en que una persona solicita el empleo y finaliza cuando se decide contratar a uno de los candidatos. Las solicitantes deberán presentarse con la hoja de vida y el jefe del área será quien se encargue de recibirla y del mismo modo encomendar al asistente que informe a los candidatos seleccionados que se deben presentar a una entrevista. Dentro del proceso es importante que se informe a los aspirantes que no fueron seleccionados que la vacante fue cubierta y que el área de gestión de talento humano quedara con los datos de cada uno de ellos, en caso de que la empresa pueda requerir de sus servicios.

**Objetivo:** Asegurarla vinculación oportuna del talento humano acorde con el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales.

**Alcance:** Es aplicable tanto al personal de la organización como a las personas externas que concurren para concursar por la vacante a cubrir.

### **Políticas de reclutamiento y selección**

- La definición del perfil propuesto para la vacante requerida en la empresa, estará basada en la estructura organizacional.
- Para cubrir la vacante se tendrá en cuenta en primera lugar al personal de la empresa.
- Se implementará un sistema que cuente con suficientes fuentes de reclutamiento, pruebas psicotécnicas, entrevistas y verificación de antecedentes.

- Todos los candidatos al cargo, deben someterse al proceso de selección.
- Se elegirá al mejor candidato del grupo de aspirantes para cubrir la vacante, es decir al que se acople al perfil requerido por la organización.

### **Herramientas de reclutamiento**

Una herramienta de reclutamiento innovadora que está tomando auge en el mundo empresarial son las redes sociales y las empresas que no lo utilizan corren el riesgo de quedar rezagadas. Por tanto además de los métodos tradicionales de reclutamiento el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales podría utilizar esta herramienta e ir adaptándola a sus necesidades. Es preciso que se escoja una red social beneficiosa para atraer al mejor talento humano según los requerimientos de la empresa.

### **Herramientas de selección**

Para un correcto de proceso de selección se hará necesario utilizar herramientas apropiadas tales como:

**Entrevistas:** Realizar entrevistas estructuradas que aseguren respuestas cerradas, muy relacionadas a la vacante a cubrir y lo más objetivas posibles.

**Pruebas de Capacidad:** Realizar múltiples tipos de pruebas que midan la capacidad intelectual del postulante.

**Test Psicológicos:** Aplicar tests de personalidad que midan los rasgos más relevantes o tests psicológicos que midan el grado de motivación, la actitud y los valores.

Diagrama de actividades del proceso de reclutamiento, selección y contratación) para el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales.

El reclutamiento y selección de personal funcionara como un proceso compuesto de varias etapas:

- ✓ **Identificación de la vacante:** es decir se identifica la necesidad de contratar alguien para cubrir el puesto de trabajo disponible.
- ✓ **Análisis del perfil requerido:** En esta etapa del proceso, se procede a estudiar el nivel académico, la formación y la experiencia requerida para llenar la vacante.

- ✓ **Aprobación de la vacante por parte de la gerencia:** El gerente general de la empresa será el que se encargue de definir la necesidad de cubrir la vacante.
- ✓ **Recibir el comunicado de requisición de personal y dar gestión a este:** El área de gestión de talento humano conocerá la requisición de personal del área solicitante, por medio del formato de requerimiento de personal.(Ver anexo III)
- ✓ **Dar aviso por diversos medios del perfil requerido para la vacante:** El área de gestión de talento humano se hará cargo de hacer pública la búsqueda del personal requerido por diversos medios.
- ✓ **Recolección de hojas de vida:** El jefe del área de talento humano se encargará de revisar diariamente el buzón de la empresa, correos electrónicos y hojas de vida entregadas físicamente.
- ✓ **Selección de personas y citas a entrevista:** Esta etapa se llevara a cabo luego de haber leído minuciosamente cada una de las hojas de vida que se lograron recoger. En seguida el asistente del área contactará vía telefónica a los candidatos seleccionados y les dará una cita previa a la entrevista.
- ✓ **Entrevista con el jefe de talento humano:** Esta entrevista se realiza con el fin de conocer aspectos básicos del trabajador y determinar si se ajusta al perfil requerido para el cargo. (Ver anexoIV)
- ✓ **Pruebas requeridas para el cargo:** las personas seleccionadas después de la entrevista con el jefe de talento humano, deberán presentar pruebas psicotécnicas acordes al perfil requerido. Se proponen pruebas sicotécnicas tales como test de inteligencia que permitirán medir cual es la capacidad de razonamiento que tiene un candidato en diferentes áreas; test de aptitudes específicas los cuales miden el nivel de capacidad para aprender un determinado trabajo y predicen el desempeño futuro. Test de personalidad que permiten medir las diferentes reacciones que puede tener una persona ante determinadas situaciones o ambientes.
- ✓ **Entrevista con el jefe inmediato:** Esta entrevista medirá la empatía entre el futuro jefe inmediato y el aspirante, de igual manera poder conocer otras habilidades que posea éste relacionadas con el cargo que posiblemente desempeñara.
- ✓ **Evaluación de la información obtenida en las anteriores etapas:** De acuerdo a los resultados obtenidos se procederá a elegir al candidato más viable para cubrir la vacante.
- ✓ **Verificación de datos de la hoja de vida:** El asistente será el que se responsabilice de llamar al candidato elegido, para confirmar la validez de la información expuesta en su hoja de vida.



**8.9.2 Proceso de Contratación.** Después de verificar los datos del candidato se procede a hacer la contratación del mismo para lo cual será necesario presentar exámenes médicos y la documentación necesaria para la contratación. En este proceso se tratarán algunos temas con la persona elegida tales como: el horario de trabajo, sueldo y cuáles serán las reglas que tendrá que cumplir.

La futura relación de trabajo se formalizara de acuerdo a la legislación laboral colombiana para garantizar los intereses, derechos y deberes, del trabajador al igual que los de la empresa.

La contratación se llevará a cabo entre la empresa y el trabajador. La duración del contrato será por un año, teniendo en cuenta que deberá hacer 1 mes de prueba. El jefe inmediato antes de contratar llevará a cabo la evaluación del periodo de prueba del nuevo trabajador que este a su cargo, en coordinación con el área de gestión de talento humano. El área de gestión de talento humano, con una anticipación de 8 días le enviará una comunicación al jefe inmediato para que realice la evaluación del periodo de prueba. Se realizará la evaluación del periodo de prueba con un formato que se ha diseñado para ello, esto ayudará a verificar si la persona escogida es el indicado para el puesto.(Ver anexo V)

Luego se procederá a realizar el contrato el que debe ser firmado por el jefe del área de gestión de talento humano y el colaborador.


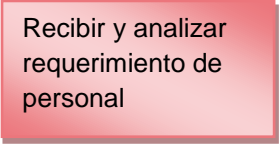
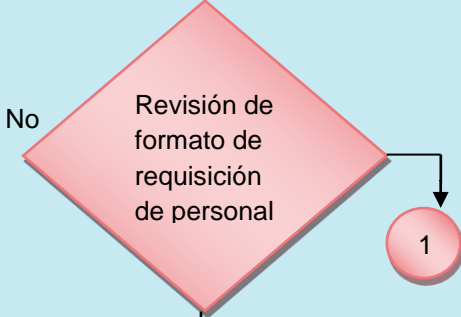
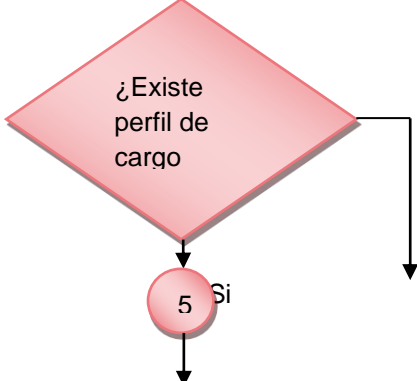
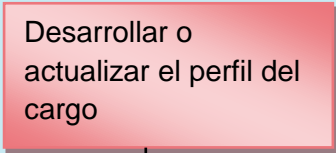
**Objetivo:** Formalizar con apego a ley la futura relación de trabajo, para garantizar los derechos, intereses, tanto del colaborador como de la empresa.

**Alcance:** Aplicable a todas las personas que lleguen a formar parte de la organización.


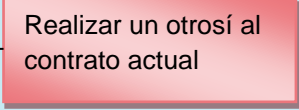
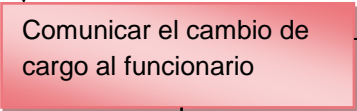

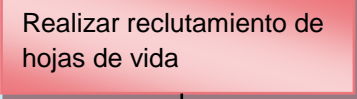
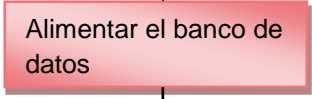
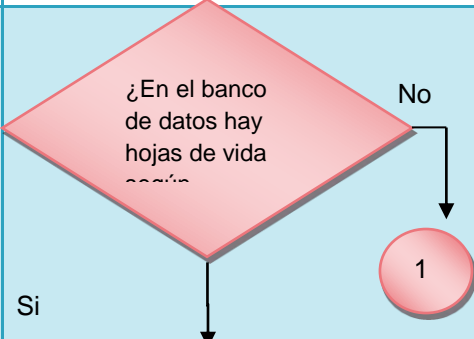
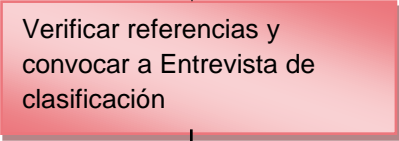

### **Herramientas de contratación**

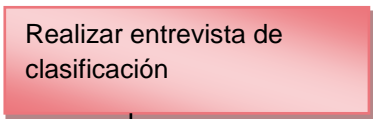
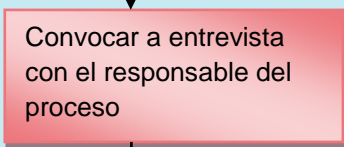
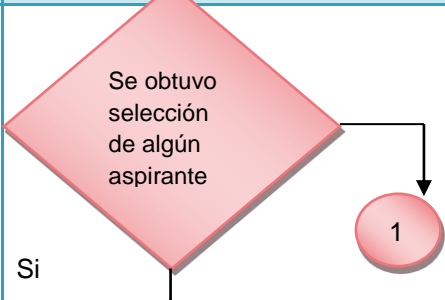
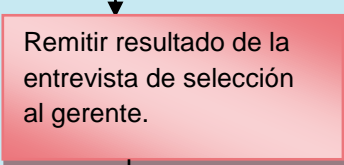
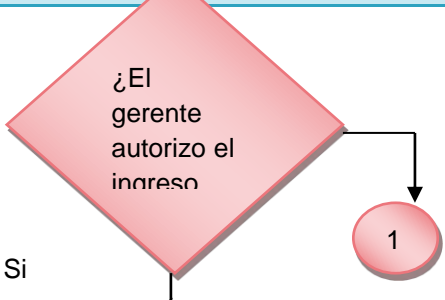
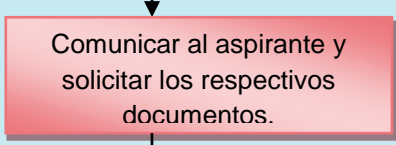
Con respecto a la contratación es indispensable tener en cuenta la normatividad que rigen a las empresas públicas


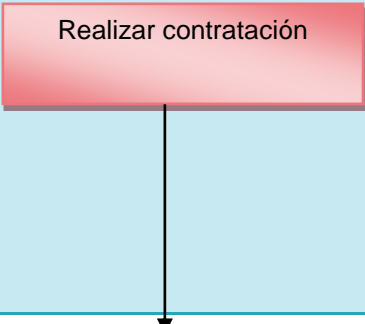
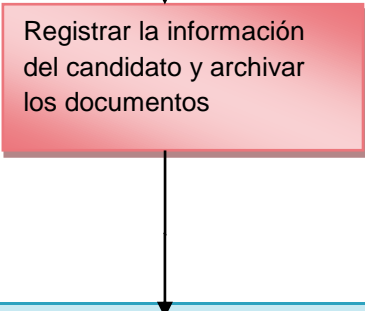

**Figura 4. Diagrama de actividades del proceso de selección y contratación**

No	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
			
1		Recibir y analizar el formato de requisición de personal.	Jefe de Talento Humano
2		Verificar si el formato está bien diligenciado.	Jefe de Talento Humano
3		Verificar si el perfil del cargo se encuentra actualizado y cumple con los requisitos solicitados por el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E.	Jefe de talento Humano
4		Desarrollar o actualizar el perfil de cargo en compañía del responsable del proceso.	Jefe de talento Humano

5		Convocar y hacer diligenciar el formato a los funcionarios que actualmente laboran en la Entidad y que cumplan con el perfil del cargo.	Jefe de Talento Humano
6		Realizar un comunicado a los responsables del proceso para saber si hay algún funcionario que cumpla con el perfil solicitado para el cargo.	Jefe de Talento Humano
7		Remitir al responsable del proceso el formato para que sea analizado y autoricen, el cambio de cargo del funcionario.	Jefe de talento Humano
8		Formato de requisición de personal para cambio de cargo autorizado.	Jefe de Talento Humano
9		Después de remitir el formato al responsable del proceso y estar autorizado, se remite al Gerente del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E.	Jefe de Talento Humano
10		El formato fue aprobado por el Gerente del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E.	Gerente del Centro de Salud

			
11		Después de tener el formato aprobado por el gerente del centro de Salud se realiza un otrosí, en el cual queda acordado el cambio de cargo a desempeñar y sueldo a devengar.	Jefe de Talento Humano
12	 	Citar al funcionario que cumple a cabalidad con el requisito y hacer firmar el otrosí.	Jefe de Talento Humano
13		Realizar el reclutamiento de acuerdo con los términos y definiciones.	Jefe de Talento Humano
14		Las hojas de vida que lleguen de los clasificados, remitirlas al banco de datos.	Jefe de Talento Humano
15		Realizar la búsqueda en las hojas de vida que cumplan con el perfil y con los requisitos solicitados por el Centro de Salud. Si no existen se coloca un nuevo clasificado.	Jefe de Talento Humano
16		Verificar que los datos de las hojas de vida sean ciertos y cumplan con los requerimientos de la empresa. Se convoca a entrevista a los aspirantes.	Jefe de Talento Humano
			

17	 <p>Realizar entrevista de clasificación</p>	<p>Realizar la entrevista de clasificación en la cual se escogen y se remiten al responsable del Proceso, las hojas de vida que cumplen con el perfil y que se ajustan a las necesidades y parámetros de la empresa.</p>	<p>Jefe de Talento Humano</p>
18	 <p>Convocar a entrevista con el responsable del proceso</p>	<p>Después de obtener un resultado de la entrevista de clasificación, se convoca a los aspirantes que cumplen con los requisitos, a entrevista con el responsable del proceso.</p>	<p>Jefe de Talento Humano</p>
19	 <p>Se obtuvo selección de algún aspirante</p> <p>Si</p>	<p>El responsable del Proceso después de evaluar y realizar un examen de conocimientos del cargo, selecciona a dos candidatos que cumplen con el requisito y que obtuvieron un buen resultado en el examen.</p>	<p>Responsable del proceso</p>
20	 <p>Remitir resultado de la entrevista de selección al gerente.</p>	<p>Después de tener los resultados de la entrevista con el responsable del proceso, se remiten al gerente y él notifica si es necesario convocar a entrevista.</p>	<p>Jefe de Talento Humano</p>
21	 <p>¿El gerente autorizó el ingreso?</p> <p>Si</p>	<p>El gerente analiza el proceso que se ha realizado para el ingreso de un nuevo funcionario y da su aprobación.</p>	<p>Gerente</p>
22	 <p>Comunicar al aspirante y solicitar los respectivos documentos.</p>	<p>Después de estar aprobado por el gerente el ingreso del nuevo funcionario, se comunica al aspirante seleccionado. Se solicita la documentación requerida para la contratación.</p>	<p>Jefe de Talento Humano</p>

			
23		El aspirante se presenta con toda la documentación requerida por la Empresa, se realiza el contrato, se diligencian los formularios de las diferentes entidades de salud, fondos de pensión, ARP, caja de compensación, se le hace la inducción.	Jefe de Talento Humano
24		Después de realizar la contratación del nuevo funcionario, se registran los datos personales, profesionales y laborales en la base de datos. Se archiva la documentación y se actualiza la base de datos.	Jefe de Talento Humano.
25			

Fuente: La presente investigación

**8.9.3 Proceso de Inducción.** El proceso de inducción es informar en forma adecuada al nuevo colaborador acerca de los aspectos fundamentales de la organización, es decir, proporcionar una explicación del cargo que va a desempeñar, así como también proporcionarle la información que le permita conocer la empresa, su estructura, políticas, procedimientos, formas de operar, los productos y servicios de la empresa para que de esta forma se pueda adaptar fácilmente a la cultura empresarial del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales y logren tener una visión acerca de las metas de la empresa y con ello generarle de inmediato un sentido de pertenencia.

La inducción es un paso primordial para favorecer la motivación de la persona, puesto que desde que comienza su labor dentro de la empresa siente que se le valora como persona.

Este proceso se desarrollará una vez que el colaborador se haya contratado, por tal razón es indispensable dedicarle un tiempo necesario a ello. La inducción a los

nuevos colaboradores se debe tomar como un programa profundo y sistemático que se monitorear y evaluar en forma continua.

**Objetivo:** Facilitar el proceso de adaptación del nuevo colaborador a la empresa y a su puesto de trabajo.

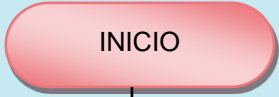
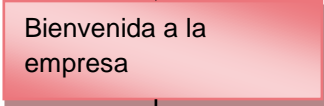
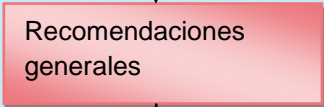
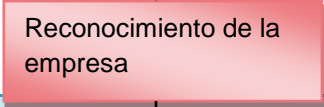
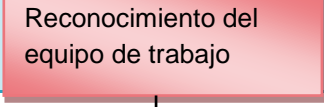
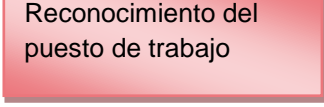

**Alcance:** Aplicable a todo el personal que se vincule a la organización y al personal cuyo cargo cambie, sin importar cuales sean las causas.

### **Políticas para el proceso de inducción**

- El proceso de inducción se realizará a todos los colaboradores al iniciar su labor en la empresa según cargo, experiencia y formación.
- El área de gestión de talento humano deberá informar todo lo concerniente con la empresa y de igual manera todo lo relacionado con el área donde el nuevo colaborador prestará sus servicios.
- El jefe inmediato del nuevo colaborador del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales, deberá dedicarle tiempo para que este se sienta cómodo desde el primer día en el trabajo.
- El proceso de inducción deberá ser evaluado en los periodos que se estipulen, con el objeto de realizar los ajustes que sean pertinentes para asegurar su permanencia.

Diagrama de actividades del proceso de inducción para el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales.

**Figura 5. Diagrama del proceso de inducción**

No	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
1			
2		Bienvenida para conocer la misión, la visión, las políticas y valores y aspectos relevantes de la empresa.	Jefe de Talento Humano
3		Darle a conocer los horarios de trabajo, normas, responsabilidades y derechos a los que tiene acceso.	Jefe de Talento Humano
4		Recorrido por las instalaciones para que se familiarice con su lugar de trabajo.	Jefe de talento Humano
5		Presentación a sus nuevos compañeros de trabajo, sin importar si se encuentran en su Área de trabajo, o no.	Jefe Inmediato
6		Relación con sus nuevas funciones, su puesto de trabajo y las herramientas de trabajo necesarias para desarrollarlas.	Jefe Inmediato
7			

Fuente: La presente investigación

El proceso de inducción seguirá los siguientes pasos a partir del primer día de trabajo:

- ✓ **Recorrido por las instalaciones de la empresa:** Se realiza con el propósito de que el nuevo colaborador se identifique con las instalaciones y las funciones de cada área.



- ✓ **Hacer inducción de:** Las normas y objetivos organizacionales ya que son importantes para dar inicio al proceso de inducción. Esto se desarrolla con el objeto de comprometer totalmente al colaborador con la empresa y además para que este conozca más a fondo su origen y razón social. Igualmente se les dará a conocer las normas mínimas que deberán cumplir en el sitio de trabajo.
- ✓ **Hacer inducción al cargo y presentar a sus compañeros de trabajo:** El jefe inmediato será el responsable de dar a conocer el manual de funciones al nuevo colaborador. Es preciso señalar que el jefe inmediato se encargara de entregar las herramientas necesarias para que el nuevo colaborador desempeñe eficientemente su trabajo y posteriormente le presentará a sus compañeros de trabajo.
- ✓ **Evaluar después de un mes la inducción al nuevo colaborador:** Esta evaluación dará a conocer si el colaborador logro entender lo explicado en la inducción o si contrariamente requiere algún tipo de refuerzo.

**8.9.4 Proceso de Capacitación y Desarrollo.** La capacitación y desarrollo es una parte relevante dentro de la organización, dado a que contribuye a tener personal calificado y productivo, también es un factor importante para la motivación, pues para que se dé la motivación el personal de la organización debe sentir que su esfuerzo en el trabajo producirá satisfacciones, gratificaciones y recompensas.

El área de gestión de talento humano del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales debe preocuparse por el personal, por lo cual se recomienda planificar programas de capacitación y desarrollo para mejorar los niveles de competencias y desempeño de los colaboradores.

La capacitación es la preparación de la persona en el cargo para adaptarla a una nueva función, en tanto que el propósito del desarrollo es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo, en otras palabras es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función, busca adaptar al hombre para determinada empresa.

Si el personal se desarrolla apropiadamente, existirá la posibilidad de que las vacantes que identifica el área de gestión de talento humano puedan llenarse en el ámbito interno. Las promociones y las transferencias también indican a los colaboradores que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

Para el cumplimiento de los programas de capacitación se deberá elaborar un cronograma durante el año y disponer de tiempo con antelación para no retrasar o entorpecer las actividades de la empresa.

La capacitación es un factor necesario para que la empresa pueda llegar a ser en el futuro más competitiva, por tanto es importante que se capacite a los colaboradores continuamente.

**Objetivo:** Fortalecer los conocimientos y habilidades de los colaboradores conforme a los requerimientos del cargo y la visión de la empresa, para mejorar su desempeño y competitividad.

**Alcance:** Se aplica a todo el personal administrativo, operativo y asistencial de la organización.

### **Políticas de capacitación y desarrollo**


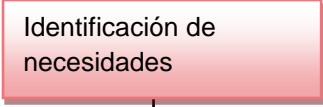
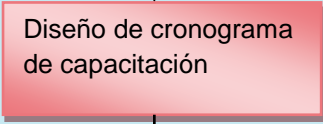
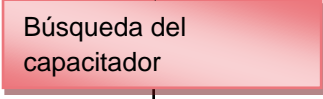
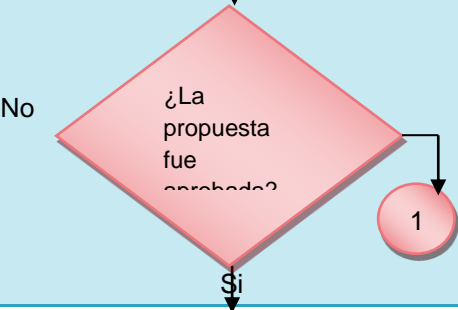
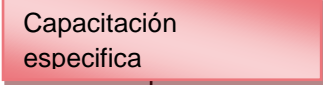
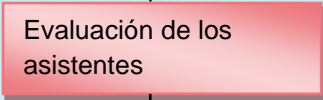


- Establecer claramente los resultados que se quieren alcanzar con la capacitación y los medios con los cuales se dispondrá para su realización.
- Ofrecer oportunidades para el continuo desarrollo del personal, no únicamente en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las que la persona pueda realizar dentro del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales.
- Lograr que los colaboradores sean más receptivos en cada una de las capacitaciones, por medio del incremento de la motivación.
- Realizar la retroalimentación de la capacitación, con la finalidad de evaluar la calidad de la misma.

### **Herramienta de capacitación**

Para realizar el proceso de capacitación es necesario diseñar y desarrollar un plan anual de capacitación en el cual se especifiquen los diferentes tipos de capacitaciones y especificar el horario en el que se ejecutaran.

A continuación se muestra el diagrama de actividades del proceso de capacitación para el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales.

**Figura 6. Diagrama del proceso de capacitación**

No	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
1			
2		Hacer llegar al área de GTH, las sugerencias sobre las principales necesidades de capacitación de los colaboradores a su cargo.	Jefe inmediatos de toda la empresa y Jefe de talento humano
3		Reunión con jefes inmediatos para diseño del cronograma, este debe contener los responsables de las actividades.	Jefe inmediatos de toda la empresa y Jefe de talento humano
4		Contacto con la entidad o profesional que dictara la capacitación.	Jefe de talento Humano
5		Presentar propuesta a la Gerencia y a los jefes involucrados para su aprobación.	Gerente, Jefes involucrados en proceso y Jefe de Talento Humano
6		Inicio de la capacitación a los colaboradores.	Colaboradores
7		Evaluar si la capacitación fue eficaz o no.	Jefe de talento humano
8		Dar y recibir sugerencias a cerca del proceso.	Jefatura Talento Humano, Jefes Inmediatos y colaboradores.
9	 <p>Fuente: La presente investigación</p>		

**Detección de necesidades de la capacitación:** El jefe de cada área deberá hacer llegar al área de gestión de talento humano, las sugerencias sobre las posibles necesidades de capacitación de los colaboradores a su cargo. Para este fin se sugiere una primera detección a través de un cuestionario.

- ✓ **Diseño de cronograma de capacitación:** Reunión con los jefes de cada área de la empresa para diseñar el cronograma, este deberá contener los objetivos y el personal al cual va dirigido. (Ver Anexo VI)
- ✓ **Búsqueda del capacitador:** Realizar el contacto con la entidad o profesional que dictará la capacitación.
- ✓ **Aprobación de la propuesta:** Dar a conocer la propuesta a la gerencia, jefe de talento humano y demás jefes involucrados para su autorización.
- ✓ **Capacitación específica:** Inicio de la capacitación a los colaboradores.
- ✓ **Evaluación de los asistentes:** Evaluar si la capacitación fue beneficiosa o no.
- ✓ **Retroalimentación:** Proporcionar y recibir sugerencias acerca del proceso.

**8.9.5 Evaluación del desempeño.** Este proceso es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos, a través del cual se valora el conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo, así como también el cumplimiento de sus funciones. La evaluación del desempeño es un medio para mejorar los resultados del talento humano de la organización, ya que por medio de esta el personal podrá conocer sus deficiencias y también conseguirá mejorar los resultados obtenidos en el trabajo. Esta evaluación es cuantitativa o cualitativa. Es de vital importancia que los resultados aunque causen mucha tensión, sean comunicados al colaborador, con el fin de corregirlos en el caso de que sean negativos. Por otra parte es conveniente realizar una diferenciación entre la evaluación de la capacitación y la evaluación del desempeño; la primera se refiere a valorar los conocimientos que se alcanzaron al finalizar el proceso de capacitación, en tanto que la evaluación del desempeño es valorar si el colaborador está desempeñando de modo satisfactorio las actividades y funciones del puesto de trabajo.

Para este proceso se deberá disponer de un tiempo mensual por trabajador, con el objetivo de buscar los rasgos y comportamientos positivos, de forma sincera, sin manipular y realizando sugerencias constructivas.

Las aportaciones para la evaluación del desempeño laboral pueden venir de diferentes fuentes: el colaborador mismo, sus compañeros de trabajo, su jefe inmediato, sus subordinados y personas ajenas a la empresa.

**Objetivo:** Medir el desempeño del personal para adelantar programas de capacitación con el fin de reforzar competencias.

**Alcance:** Aplicable a todos los colaboradores de la empresa y al personal cuyo cargo se haya modificado.

### **Políticas de Evaluación del desempeño**

- Disponer de un tiempo de 25 minutos por colaborador para este proceso.
- La evaluación del desempeño será realizada por parte del colaborador mismo y de su jefe inmediato.
- Diligenciar un formato único de evaluación del desempeño, confirmando por quien fue realizada, con el fin de verificar los diferentes puntos de vista y tomar las medidas correctivas.

### **Herramientas de medición del desempeño laboral**

El desempeño laboral de los empleados se medirá en base a las normas establecidas y con en ello hacer una comparación entre los estándares y los resultados obtenidos en la evaluación.

Otra herramienta que se propone utilizar para la evaluación del desempeño es el método de incidentes críticos el cual consiste en que el jefe inmediato o jefe de área registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de cada uno de sus colaboradores.

Con la evaluación del desempeño lo que se pretende medir son los compromisos laborales y los compromisos comportamentales del personal.

### **Indicadores de la evaluación del desempeño**

Los resultados de la evaluación del desempeño en términos de:

#### **Calidad y oportunidad:**

Entregar anticipadamente los resultados en términos inferiores a los legalmente establecidos para satisfacer los requerimientos de los usuarios a través del mejoramiento en la prestación del servicio.

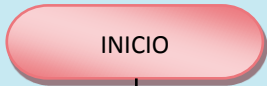
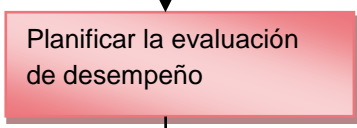
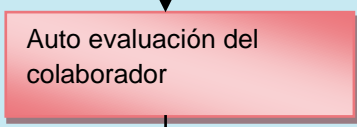
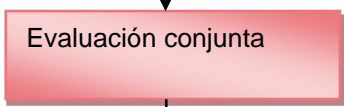
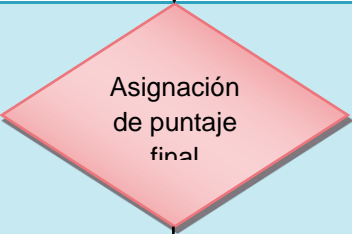
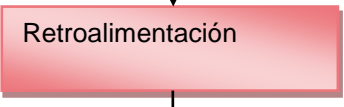
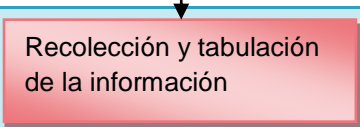

#### **Eficiencia:**

Porcentaje de colaboradores que no desempeñan óptimamente sus funciones.

#### **Costo:**

Costo total del procedimiento de la evaluación del desempeño/ total colaboradores  
 Diagrama de actividades de evaluación del desempeño para el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales.

**Figura 7. Diagrama de evaluación de desempeño**

No	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
1			
2		Acordar tiempos de evaluación por trimestre, disponiendo un horario en la mañana para realizarlas.	Jefes inmediatos y colaboradores en toda la empresa
3		Diligenciamiento del formato de evaluación por parte del colaborador.	Colaborador
4		Diligenciamiento del formato con el jefe inmediato.	Jefes inmediatos y colaboradores en toda la empresa
5		Diligenciamiento del formato final asignando la puntuación merecida, en cada uno de los ítems del formato de evaluación.	Jefe Inmediato
6		Dar y recibir sugerencias a cerca del proceso, como mejorar los puntos débiles y mantener las fortalezas.	Jefes Inmediatos y colaboradores
7		Recolectar la información y tabular los datos para tenerlos en cuenta en otros procesos relacionados con ascensos, promociones remuneración y necesidades de capacitación o entrenamiento.	Jefe de Talento Humano
8			

Fuente: La presente investigación

- ✓ **Planificar la evaluación del desempeño:** Se propone que a través de un cronograma (Ver anexo VII) se la realice al término de cada mes y para desarrollarla se dispondrá de 25 minutos entre jefe inmediato y colaborador.
- ✓ **Autoevaluación del colaborador:** Sé le facilitará un formato al colaborador, en el cual deberá evaluar aspectos tales como puntualidad, trabajo en equipo, iniciativa, cumplimiento de normas, aprendizaje, entre otros aspectos. (Ver anexo VIII)
- ✓ **Evaluación conjunta:** Diligenciamiento del formato con el jefe inmediato.
- ✓ **Asignación del puntaje final:** Asignar la puntuación que merezca, en cada uno de los ítems del formato de evaluación
- ✓ **Retroalimentación:** Se estudian el desempeño y progreso, con el fin de realizar planes de desarrollo.
- ✓ **Recolección y tabulación de la información:** Reunir la información y tabular los datos para tenerlos en cuenta en otros procesos relacionados con ascensos, promociones, remuneración y necesidades de capacitación.

**8.9.6 Bienestar Social.** Este proceso estará enfocado a brindarles beneficios a los colaboradores y a sus familias, incrementando los niveles de satisfacción a través de actividades y programas extra laborales, con la intención de que los trabajadores desempeñen mejor sus funciones y aumenten la productividad en el trabajo.

La aplicación del programa de bienestar social dependerá de los criterios, los conocimientos y las experiencias del responsable del proceso, en este caso del área de gestión de talento humano, también del presupuesto que se asigne para tal fin.

Para realizar el programa de bienestar social, se deberá crear un cronograma de actividades con el fin de que no afecten los horarios de trabajo. (Ver anexo IX)

**Alcance:** El programa de bienestar social será aplicado a todo el personal que labora en la empresa, como también en algunas actividades podrán participar los familiares de los colaboradores y de esta forma generar integración.

**Objetivo:** Se aplica a todo el personal de la empresa, como también en algunas actividades a la familia de cada uno de los colaboradores.

## **Políticas del programa de Bienestar Social**

- Se propone brindar a los colaboradores actividades deportivas en las cuales puedan participar todos.
- Realizar eventos de integración donde se celebren fechas importantes como cumpleaños, día de la madre, día del padre, día del médico, día de la enfermera, entre otras.
- Integrar a la familia de cada uno de los colaboradores en las actividades que se puedan.
- Brindar cursos de capacitación en áreas como las manualidades.

**8.9.7 Programa de Salud Ocupacional.** Salud ocupacional es el conjunto de actividades y programas de medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene y seguridad industrial, que buscan el bienestar físico, mental y social del personal en su sitio de trabajo.

El Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del municipio de Pupiales es el responsable de la salud de los colaboradores, por tanto deberá adelantar un programa de salud ocupacional junto con la Administradora de riesgos profesionales a la que se encuentra inscrito.

La empresa deberá controlar los riesgos que atenten contra la salud de los colaboradores y contra sus recursos materiales y financieros.

En Colombia la ley 100 de 1993 estableció la estructura de la seguridad social, la cual está compuesta por:

- El Régimen de pensiones
- Atención en salud
- Sistema general de riesgos profesionales

**Alcance:** Se aplica a todo el personal, independientemente al trabajo que desempeñe dentro de la organización

**Objetivo:** Proporcionar bienestar físico, mental y social a todos los colaboradores de la organización.



## **Políticas de salud ocupacional**

- Establecer y ejecutar en forma permanente en la empresa el programa de salud ocupacional.
- Enseñar a los colaboradores para que conserven y cuiden su salud.
- Capacitar al personal en temas como factores de riesgo, sus efectos sobre la salud y la forma de corregirlos.
- Prevenir, detectar y controlar las enfermedades generales y profesionales.
- Situar al colaborador en el cargo acorde con sus condiciones psicológicas y físicas.
- El jefe del área de gestión de talento humano y el coordinador de salud ocupacional serán responsables ante la gerencia de coordinar la aplicación y cumplimiento del programa de salud ocupacional.
- El personal asignado a salud ocupacional deberá realizar visitas de inspección en forma periódica a todas las áreas de la empresa, para verificar e informar el cumplimiento de las normas y estándares de seguridad e higiene industrial.

## **Herramientas de salud ocupacional**

**La historia clínica ocupacional:** Instrumento básico para diagnosticar las alteraciones de salud de cada uno de los colaboradores.

**Vigilancia del medio ambiente de trabajo:** Esta herramienta tiene por objeto identificar y evaluar los factores del medio ambiente de trabajo que junto con las condiciones de higiene y organización puedan afectar la salud de los trabajadores.

Diagrama de actividades del proceso de Salud Ocupacional para el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales.

**Figura 8. Diagrama del proceso de salud ocupacional**

No	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
1			
2		Verificación de lo que existe sobre el tema en la empresa.	Jefe de Talento Humano
3		Diseño del cronograma de actividades en la empresa de S.O junto con la ARP.	Jefe de Talento Humano y asesor de la ARP
4		Ejecución de las actividades planeadas.	Jefe de talento Humano
5		Presentación oportuna de los reportes ante la ARP, en caso de incidentes y corrección de las causas, mediante la inspección de las áreas de trabajo.	Jefe de Talento Humano y asesor de la ARP
6		El COPASO debe dar aplicación al programa en la organización.	COPASO
7		Capacitación sobre primeros auxilios, evacuación y temas relacionados.	Colaboradores inscritos al COPASO y brigadas de emergencia

Fuente: La presente investigación

- ✓ **Necesidad de implementación del programa de salud ocupacional:** Es necesario implementar un programa de salud ocupacional en la empresa

debido a que los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, son factores que podrían interferir negativamente en sus actividades normales y por lo tanto afectar la productividad.

- ✓ **Planeación del programa de salud ocupacional:** Establecer los pasos a seguir para implementar este programa en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales. El programa deberá contar con algunos elementos tales como datos generales de prevención de accidentes, la evaluación médica de los colaboradores, la búsqueda de los accidentes que acontezcan y un programa de entrenamiento e información de las normas para impedirlos.

**Orden y aseo:** Se establecerán programas de orden y aseo en colaboración con los jefes de las demás áreas, en donde cada área se comprometerá a mantener su sitio de trabajo en perfecto estado.

**Programa de mantenimiento:** Se establecerá con el fin de mantener los equipos y herramientas de trabajo sin daños, y así evitar riesgos innecesarios a los trabajadores.

#### **Preparación para emergencias:**

- Realizar en toda la empresa una adecuada selección y distribución de extintores.
- Informar sobre las líneas de emergencia, a las cuales pueda acceder todo el personal y además publicarlas en un lugar visible. (bomberos, ambulancias, hospital, etc.)
- Elaborar planos y diagramas indicando la ubicación de los equipos contra incendio, vías de evacuación, etc.
- Implementar una brigada de emergencia la cual tendrá una continua capacitación.

**Reporte de incidentes, historia clínica, inspección áreas de trabajo:** Es relevante que la empresa posea un reporte de historia clínica del colaborador desde el día en que ingreso, números telefónicos de la familia con el propósito de contactarla en caso de urgencia, al igual que también poseer medicamentos que estos consuman.

**COPASO (Comité Paritario de Salud Ocupacional):** Es indispensable que este comité este pendiente de las actividades de salud ocupacional y que además se

planifique las visitas del mismo, para que inspeccione los riesgos a los que puede estar expuesta la empresa.

**Capacitación en salud ocupacional:** Aplicable a todo el personal de la empresa para evitar enfermedades individuales y grupales. Se destinará un tiempo cada 2 meses para esta capacitación.

**8.9.7.1 Subprograma de Seguridad industrial.** Este subprograma se hará cargo de desarrollar conciencia sobre los riesgos, prevención de accidentes y enfermedades profesionales en cada área de la empresa, garantizando una labor de prevención y creando una cultura de seguridad en el personal de la empresa.

Para llevar a cabo una correcta gestión de la seguridad y prevención se deberá combatir los riesgos desde el origen. El Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales deberá adecuar las instalaciones para una eficaz acción preventiva y planificar cualquier proyecto que tenga que ver con las instalaciones de la empresa para dotarla de las medidas de seguridad, con el fin de hacer de las instalaciones, equipos y formas de trabajo lo más seguro posible.

### **Normas de seguridad industrial para el personal de la empresa**

- Para la correcta realización de su labor, todo el personal deberá tener sus respectivos uniformes y equipos de protección, dependiendo al área a la cual pertenezcan.
- Las puertas de entrada a la empresa deberán ser seguras y monitoreadas constantemente.
- Ninguna persona puede entrar a lugares restringidos de la empresa sin la debida autorización, para así garantizar la seguridad tanto de los colaboradores como la de los visitantes.
- Los computadores tendrán su respectiva protección de pantalla y localizados en un lugar donde la luz no los afecte directamente.
- Sillas confortables para que no se dañe la espalda.
- Piso antideslizante, para evitar caídas.
- Todas las áreas de trabajo, zonas de almacenamiento, vías de circulación, tanques, zonas de evacuación estarán demarcadas y señalizadas.
- Deberán existir salidas de emergencia debidamente señalizadas y que estén de acuerdo con el riesgo y disposiciones legales.

- El colaborador estará siempre alerta contra la posibilidad de ponerse en contacto con equipos eléctricos bajo tensión.
- Si se detecta algún defecto en los equipos eléctricos, se debe informar al jefe de área o algún miembro del comité de higiene y seguridad industrial.
- Los aparatos contra incendios, serán usados únicamente en caso de incendio.
- El personal deberá conocer el funcionamiento y uso específico de los extintores.
- Deberán reportarse al encargado de higiene y seguridad industrial todos los peligros que se observen.
- No deben bloquearse los sitios donde están colocados los extintores de incendios, ni las salidas de emergencias.

## **8.10 SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL**

El ambiente laboral es una mezcla delicada de percepciones que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta se determina que el factor más relevante de mejorar es el ambiente laboral lo cual representará hacer un cambio de mentalidad, de cultura y de filosofía de vida. Los cambios no son fáciles, por lo que es transcendental encontrar y establecer herramientas de gestión humana y de desarrollo organizacional que permitan mejorar la calidad de vida de los colaboradores y así crear nuevos espacios de convivencia en la organización.

La calidad de vida de las personas en la organización involucra un conjunto de factores que tienen que ver con la satisfacción del trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las relaciones humanas dentro del grupo y la organización, el ambiente físico y psicológico del trabajo, la libertad de decidir. La calidad de vida afecta las actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral

El ambiente laboral a pesar de que es un factor difícil de cuantificar es determinante para el éxito de la empresa, por lo tanto es imprescindible que en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales se mejore el ambiente laboral puesto que ayudará a incrementar la eficiencia.

Para mejorar el ambiente laboral es necesario que el primer interesado en generar un ambiente de concordia y tranquilidad sea el gerente general, ya que con ello se dará un ejemplo a seguir y así dar el primer paso para crear relaciones adecuadas entre los miembros de la organización

El Gerente general en conjunto con el jefe del área de gestión de talento humano serán los que decidan sobre contrataciones de nuevas personas, promociones, transferencias, evaluación del desempeño, méritos, capacitación, disciplina, métodos y procesos de trabajo. Por otro lado el jefe de cada área se encargara de transmitir a sus colaboradores las expectativas y planes de la organización e igualmente será el encargado de recoger las expectativas y sentir del personal que este bajo su mando.

También es indispensable que la persona que asuma el liderazgo tenga claro los estilos de dirección y la forma de aplicarlos según las circunstancias, por esto se deberá capacitar a los jefes de cada área sobre como dirigir a sus colaboradores con el fin de potenciar sus capacidades y las condiciones del ambiente laboral.

El área de talento humano deberá ofrecer a las demás áreas orientación, las normas y los procedimientos sobre cómo administrar su talento humano, además deberá prestar los servicios de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, bienestar social y salud ocupacional.

A continuación se detallan una serie de consejos para mejorar el ambiente laboral de la empresa:

- Pedir sugerencias a los colaboradores.
- Hacer que el personal tenga iniciativa propia, colaboradores que hagan lo que tienen que hacer sin necesidad de pedírselo. El jefe inmediato debe demostrar aprecio por la iniciativa de los colaboradores puesto que esto redundará en la obtención de mejores resultados.
- Realizar críticas constructivas con el propósito de lograr un cambio favorable que beneficie al colaborador y a la organización.
- Brindar instrucciones a los colaboradores y asegurarse de que las entendieron.
- En el momento que sea necesario innovar o presentar nuevas ideas al personal que hace parte de la organización, el gerente general y demás jefes deberán poner en práctica la diplomacia, es decir, ser hábil y sutil para tratar con las personas.
- El gerente general y demás jefes de áreas deben dar buen ejemplo y contagiar a los demás con lo mejor de ellos.

- Escuchar a los colaboradores cuando quieran hablar de sus problemas personales y no dar consejos apresurados.
- Los jefes deben apoyar a sus colaboradores cuando se les encargue una labor.
- Mostrar confianza en los colaboradores y en sus habilidades.
- Tener buen sentido del humor, esto hará que cualquier labor complicada o problema sea más fácil de sobrellevar.
- Celebrar los logros alcanzados por los colaboradores, esto creara una motivación adicional para el trabajo realizado y da al colaborador un sentido de valoración por parte de la empresa.
- Desarrollar actividades fuera de la empresa tales como: almuerzos o salidas sencillas en la que los colaboradores puedan socializar, liberar tensiones y realizar tormentas creativas. Estas actividades incrementan la motivación y envían al colaborador el mensaje al colaborador de que está siendo valorado por la empresa.

## **8.11 IMPACTO FINANCIERO DE LA PROPUESTA**

Se pretende que el área de gestión de talento humano sea un socio estratégico de la empresa, por ende se debe medir el impacto financiero de sus prácticas. Se ha propuesto la creación del área en la empresa, con el objeto de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo cada vez más complejas.

Los costos de los elementos para la creación y puesta en marcha del área de gestión de talento humano son:

### **Contratación de Talento Humano para el área:**

Se estima que se deben contratar 10 personas, para ocupar los cargos propuestos, como lo son el jefe de personal y asistentes.

El salario mensual para cada uno de estos nuevos cargos, sería como se muestra en la siguiente tabla. Estos costos de personal, también comprenden sueldos y prestaciones de los trabajadores.

Mensualmente se estima que los gastos de personal tendrán un valor aproximado de: \$12.644.940

Anualmente se estima que los gastos de personal tendrán un valor aproximado de: \$126.449.400

**Tabla 20. Costo mensual de los cargos para el área de gestión de talento humano**

COSTOS MENSUALES	CARGA PRESTACIONAL	JEFE DEL AREA DE G.T.H	ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	ASISTENTE DE CONTRATACION	ASISTENTE DE INDUCCION	ASISTENTE DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
SALARIO		1.200.000	800.000	800.000	800.000	800.000
EPS	8.50%	102.000	68.000	68.000	68.000	68.000
ARP	0.50%	6.000	4.000	4.000	4.000	4.000
AFT	11.625%	139.500	93.000	93.000	93.000	93.000
PARAFISCALES	9.00%	108.000	72.000	72.000	72.000	72.000
CESANTIAS	8.33%	99.960	66.640	66.640	66.640	66.640
PRIMA	8.33%	99.960	66.640	66.640	66.640	66.640
INTERESES A LA CESANTIA	0.08%	960	640	640	640	640
VACACIONES	4.17%	50.040	33.360	33.360	33.360	33.360
TOTAL CARGA PRESTACIONAL	50.53%	606.420	404.280	404.280	404.280	404.280
TOTAL SALARIO + CARGA PRESTACIONAL		1.806.420	1.204.280	1.204.280	1.204.280	1.204.280



COSTOS MENSUALES	CARGA PRESTACIONAL	ASISTENTE DE CARGOS Y SALARIOS	ASISTENTE DE CAPACITACION Y DESARROLLO	ASISTENTE DE BIENESTAR SOCIAL	ASISTENTE DE SALUD OCUPACIONAL	ASISTENTE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
SALARIO		800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
EPS	8.50%	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000
ARP	0.50%	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
AFT	11.625%	93.000	93.000	93.000	93.000	93.000
PARAFISCALES	9.00%	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000
CESANTIAS	8.33%	66.640	66.640	66.640	66.640	66.640
PRIMA	8.33%	66.640	66.640	66.640	66.640	66.640
INTERESES A LA CESANTIA	0.08%	640	640	640	640	640
VACACIONES	4.17%	33.360	33.360	33.360	33.360	33.360
TOTAL CARGA PRESTACIONAL	50.53%	404.280	404.280	404.280	404.280	404.280
TOTAL SALARIO + CARGA PRESTACIONAL		1.204.280	1.204.280	1.204.280	1.204.280	1.204.280

Fuente: La presente investigación

### **Infraestructura:**

La empresa requerirá de una infraestructura o espacio físico de 15 metros cuadrados, para realizar sus actividades administrativas y operativas. El espacio físico estará dividido en 10 puestos de trabajo y una mini sala de espera para el personal que va a efectuar solicitudes al área. También deberá disponer de un espacio para las reuniones de coordinación del área.

### **Recursos materiales:**

Para ejecutar las actividades inherentes a los cargos que hacen parte del área, se requiere de los siguientes recursos materiales:

**Tabla 21. Costo de recursos materiales**

<b>MATERIALES</b>	<b>COSTO</b>
Diez (10) computadores Dell XPS 8500 i7	\$14.990.090
Una (1) impresora multifuncional EPSON	\$400.000
Dos (2) teléfono-Fax	\$499.800
Un (1) video beam EPSON	\$1.508.000
Dos (2) archivo 4 gavetas	\$900.000
Diez (10) escritorios.	\$1.500.000
Diez (10) sillas ejecutivas.	\$1.690.000
Diez (10) cajas de papel tamaño carta.	\$464.000
Cinco (5) cajas de papel tamaño oficio.	\$300.000
Una (1) caja de lápices.	\$4.900
Una (1) caja de lapiceros.	\$6.500
Diez (10) engrapadoras.	\$100.000
Diez (10) tijeras	\$25.000
Una (1) caja de carpetas.	\$10.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$22.398.290</b>

Fuente: La presente investigación

Los recursos consumibles deberían ser repuestos periódicamente.

#### **Recursos presupuestarios:**

El área deberá contar con un presupuesto al inicio de cada año, para el desarrollo de sus actividades. El área deberá presentar un informe al final de cada gestión anual, como también un informe del presupuesto que necesitará para el año siguiente.

El área de gestión de talento humano del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales, al momento de realizar el presupuesto requerido para el desarrollo de sus actividades debe tener en cuenta aspectos tales como: sueldos y salarios, bonos vacacionales, incentivos, vacaciones de los trabajadores adscritos al área, material de oficina requerido, equipos requeridos, mobiliario requerido, entre otros.

La creación del área de talento humano representaría los siguientes beneficios:

- Incrementar la productividad por área debido a la implementación de los diferentes procesos de gestión de talento humano.

- Mejorar el clima organizacional de la organización.
- Disminuir considerablemente la tasa de rotación de los colaboradores, debido a que se alcanzado un alto nivel en talento humano.

## 9. PLAN OPERATIVO

**Área: Administrativa**

**Gerencia General**

**Objetivos:**

1. Crear el área de Gestión de Talento Humano Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales.
2. Dotar de Talento Humano calificado al Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales.

**Metas:**

1. Ser una empresa líder a nivel Departamental, con personal altamente capacitado y motivado.
2. Alcanzar el máximo de eficiencia y eficacia con el talento humano disponible.

**Tiempo**

TIEMPO

Objetivo	Actividad	Responsable	Inicio	Final	Resultados/Acciones	Costo Q	Evaluación
Crear área de Gestión de Talento Humano	1.Presentación de la propuesta	Gerencia general	02/04/2013	02/04/2013	Gestión de talento humano en la empresa		Gerencia general
	2.Revisión y aprobación de la propuesta	Gerencia general	03/04/2013	04/04/2013	Beneficios cualitativos en el personal, se crea perfil del jefe del área de gestión de talento humano		Gerencia general
	3.Autorización para el funcionamiento de la oficina del área de gestión de talento humano	Gerencia general	05/04/2013	05/04/2013	Se contrata personal para adecuar la oficina		Auxiliar de gerencia

4. Compra de mobiliario y equipos de oficina, con la autorización del gerente general	Auxiliar de gerencia	08/04/2013	08/04/2013	Se dispone de los recursos necesarios para su funcionamiento	\$6.642.318	Gerencia general
5. Se instala el área de talento humano	Personal contratado	15/04/2013	15/04/2013	Se instala el mobiliario y equipos de oficina en el lugar que se ha dispuesto para el funcionamiento del área		Auxiliar de gerencia
6. Se contrata jefe del área de talento humano	Gerente general	16/04/2013	16/04/2013	Se presenta al jefe del área de talento humano al personal de la empresa		Gerencia general
7. Jefe de gestión de talento humano crea perfil del asistente que laborara en el área de Gestión talento humano	Jefe de gestión de talento Humano	17/04/2013	17/04/2013	Se inicia proceso de reclutamiento y selección del asistente	\$1.806.420	Área de gestión de talento humano
8. Jefe de Gestión de talento humano contrata a asistente	Jefe de gestión de talento Humano	22/04/2013	22/04/2013	Se inician procesos de gestión de talento humano	\$1.204.280	Área de gestión de talento humano

Objetivo	Actividad	Responsable	Inicio	Final	Resultados/Acciones	Costo Q	Evaluación
Realizar el proceso de reclutamiento que permita a la empresa contar con el personal más idóneo.	Inyectar talento en todos los niveles	Jefe de talento humano	Cada vez que se realice la convocatoria		Contar con el mejor talento en la empresa		Jefe de talento humano
Seleccionar la persona idónea para ocupar la vacante	Aplicar los lineamientos que rigen el proceso de selección	Jefe de talento humano	Cuando se lleve a cabo el proceso de selección		Captar personal capacitado para el cargo		Jefe de talento humano
Contratar al personal seleccionado según los lineamientos legales	Cumplir con los requerimientos exigidos para la contratación	Jefe de talento humano y colaborador seleccionado	Cuando se realice el proceso de contratación		Efectuar la contratación de manera efectiva		Jefe de talento humano
Ejecutar de forma efectiva el proceso de inducción que permita al nuevo trabajador adecuarse a su nuevo lugar de trabajo.	Aplicar los lineamientos que rigen el proceso de inducción	Jefe de talento humano y colaborador seleccionado	Cada vez que se realice el proceso de inducción		Lograr que el colaborador se familiarice con la organización y con su puesto de trabajo		Jefe de talento humano  Jefe inmediato

Diseñar un programa de capacitación y desarrollo que permita a los colaboradores realizar eficientemente su trabajo.	Implementación de un programa de capacitación y desarrollo anual.	Jefe de talento humano	De acuerdo al cronograma de capacitaciones		Contar con personal capacitado para mejorar el desempeño laboral	\$5.000.000	Jefe de talento humano
Efectuar un proceso adecuado de evaluación de desempeño	Realizar cada periodo la evaluación de desempeño dentro de cada área.	Jefe de talento humano Jefe inmediato	Mensual	Mensual	Prever deficiencias y tomar correctivos a tiempo		Jefe de talento humano
Ejecutar programas de bienestar social	Implementación de un programa de bienestar social anual	Jefe de talento humano	De acuerdo al cronograma de bienestar social		Incrementar los niveles de satisfacción laboral		Jefe de talento humano
Establecer programas de salud ocupacional	Implementación de un programa de salud ocupacional anual	COPASO ARP	Cada vez que se realice el programa de salud ocupacional		Proporcionar bienestar físico, mental y social a todos los colaboradores de la organización.		COPASO ARP Jefe de talento humano

Fuente: La presente investigación

## CONCLUSIONES

Considerando la situación de la empresa estudiada, se hace necesaria la creación del área de gestión del talento humano, refiriéndonos a este contexto, la problemática central se presenta por la aplicación de procesos empíricos que carecen de un fundamento administrativo respecto a los cuales se concluye lo siguiente:

Se percibe la ausencia del área Gestión de Talento Humano, lo que genera desgaste en las direcciones, que deben realizar estas funciones, sin un esquema ideal o unos parámetros a seguir, que propicien una toma de decisiones adecuada para procesos como la selección, que es el filtro para enganchar personal idóneo acorde a las necesidades de la empresa.

No existe una adecuada planeación del personal que va a necesitar la empresa al igual que no se cuenta con una base de datos a la disposición. Hasta el momento que se presenta una plaza vacante se inicia la búsqueda de candidatos.

Las fases de reclutamiento, selección e inducción del personal no se realizan de manera uniforme. Algunas personas son contratadas sin llevar a cabo varios pasos fundamentales de estas fases, lo cual genera que las decisiones integradas sobre la elección del talento humano, no sean las más adecuadas.

Aunque se resalta el compromiso que el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E, tiene con sus colaboradores al realizar su pago de nómina y los pagos a la seguridad social cumplidamente, hace falta una política salarial, que cree motivación en las personas y brinde una remuneración justa y equitativa de acuerdo a la función realizada.

Por último cabe concluir que el Centro de Salud San Juan Bautista del Municipio de Pupiales requiere la creación del área de gestión de talento Humano con todos los procesos administrativos, que asesore a la gerencia y a toda la organización en los procesos de personal y aporte ideas que orienten y permitan una adecuada planificación de este recurso, ya que se pueden reducir costos como los ocasionados por la alta rotación y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una mala selección. Es necesario tener en cuenta que el personal juega un papel importante dentro de la organización, ya que es indispensable para el desarrollo de las actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos.



## RECOMEDACIONES

Se sugiere al Centro de Salud San Juan Bautista del municipio de Pupiales la implementación del área de Gestión de Talento Humano que cumpla con los requisitos planteados en este documento, tanto la estructura como de contenido, empezando por la elección del jefe de Talento humano, cargo para el que es necesario contratar una persona idónea con altas cualidades morales y respeto por la gente, que fomente el desarrollo de personal, a través de su aporte a la organización.

En toda empresa grande o pequeña se debe tener información referente a las funciones de los cargos y perfil de la persona que lo desempeña. Se puede tener al personal calificado, que le permita tener competitividad y eficiencia en los procesos actuales, lo cual permitirá el cumplimiento de sus objetivos y metas. Contar con el área en mención, sería de gran valor, ya que las labores de personal estarían mejor definidas y se presentaría un mejoramiento en el desempeño, logrando mayor compromiso por parte de cada uno de los integrantes de la organización y especialmente, de la alta dirección, conociendo el impacto que en la empresa, el área en mención representaría.

Se recomienda fortalecer los procesos tan importantes como la capacitación del personal que rinde sus frutos entregando valor agregado a los colaboradores, además ayuda a mejorar la autoestima, proporcionando conocimiento y especialización en la función realizada, se debe tener en cuenta que la falta de capacitación con el tiempo ocasiona que el nivel socio cultural de los empleados decaiga y esto hace que desmejores la imagen frente al cliente.

Se recomienda la creación de la estructura salarial, que permita diferenciar cada cargo de acuerdo a los principios de justicia, equidad y competitividad, debido a que esto mejoraría la motivación de los colaboradores al realizar un ajuste salarial y crear escalas de remuneración para cada cargo de acuerdo a la función que realiza.

Del mismo modo se sugiere un formato de evaluación de desempeño, que sirve entre otros de instrumento para detectar necesidades o debilidades en la capacitación y se recomienda aplicarlo cada trimestre a los colaboradores para encontrar y corregir posibles errores en los que estén incurriendo en el cumplimiento de sus funciones y poder brindarles la capacitación que se requiera.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. "El capital humano de las organizaciones". Octava Edición. México: Mc Graw Hill. 2008.

CABRERA PEÑA, Gianell. Antecedentes de la Gestión Humana. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/gestiónhumanaserv.htm>. (11 de Junio de 2012).

CALDERON HERNANDEZ, Gregorio y otros. Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. estudios gerenciales. Vol. 23. Cali: Universidad ICESI. Disponible en: <http://dspace.icesi.edu.co/dspace/handle/item/1156>. (Citado 18 de Junio de 2012)

CERNA, Juan Carlos. Aspectos básicos en la gestión de talento humano. Disponible en: <http://www.monografías.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>. (Consulta: citado 18 de Junio de 2012)

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. 2004. P. 25-26. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área de talento humano.

CUESTA SANTOS, Armando. Gestión del Talento Humano y el Conocimiento. Bogotá: Editorial ECOE Ediciones. 2010.

DESSLER, Gary. Administración de personal. México: Prentice Hall, 6ta Edición, 1994

Docencia sobre innovación tecnológica. Memorias. Manizales. 2007. P 12. Disponible en: <http://www.uasnet.mx/ridit/congreso2007/m1p01.pdf>. (Consulta: 19 de Junio de 2012).

HILL, María Elena y ESTRADA, Samuel. Formación, capacitación, desarrollo de RR.HH y su importancia en las organizaciones. Disponible en: <http://www.monografías.com/trabajos14/formaciónrrhh.shtml>. (consulta:21 de Junio de 2012)

JARAMILLO NARANJO, Olga Lucía. Gestión del talento Humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme. Pensamiento y gestión. Vol. 18 Universidad de Norte. Barranquilla. 2005. P107.

MELO, Carlos y ARGOTY, Jenny. La importancia de la gerencia integral del talento humano en las organizaciones. Pasto. 1999. P 2. Trabajo de grado (Administración de empresas). Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Área de talento Humano.

MICHAELS, Edward y otros. La Guerra por el talento humano "principios para atraer, desarrollar y retener a empleados altamente talentosos". México: Norma, 2003..

ORIZAGA, Clara. La importancia del talento humano. Dirección del desarrollo bibliotecario. Universidad autónoma de Nayarit. P 4. Disponible en: [http://www.bibliotecas.uag.mx/rebco/DOCUMENTOS\\_pdf](http://www.bibliotecas.uag.mx/rebco/DOCUMENTOS_pdf). (Consulta 17 de Junio de 2012)

VASQUEZ, Abel. LARA José. Gestión del Talento Humano. Disponible en: <http://google.over-blog.es/categorie-10805194.html>. (Consulta: 4 de Junio de 2012).

WERTHER, Jr, William B, DAVIS Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos. Bogotá: McGraw- Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.2000.

# ANEXOS

ANEXO I



**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ENCUESTA PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTION DE  
TALENTO HUMANO EN EL CENTRO DE SALUD SAN JUAN BAUTISTA E.S.E.  
DEL MUNICIPIO DE PUPIALES**

**OBJETIVO:** *Como alumnas de la Universidad de Nariño estamos llevando a cabo una investigación que permita identificar la apreciación que los colaboradores del Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales tienen con respecto a la gestión de talento humano de la empresa y evaluar la necesidad que tiene la empresa de crear el Área de Gestión de Talento humano.*

**INSTRUCTIVO:** *A continuación encontrara una serie de preguntas que pueden darse o no darse dentro de la empresa. Usted deberá analizarlas y responder de acuerdo a la situación que se presente en la empresa.*

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Persona encuestada: Hombre \_\_\_\_\_ Mujer\_\_\_\_\_

Edad\_\_\_\_\_ cargo\_\_\_\_\_

Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_

Nivel de estudio: \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO:**

1. ¿Cómo conoció usted la vacante que lo llevo a ingresar al Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales?

a. Periódico\_\_\_\_

b. Internet\_\_\_\_

c. Referenciado\_\_\_\_

d. Radio o T.V.\_\_\_\_

e. Cambio de empleador\_\_\_\_

2. ¿Al momento de ingresar al Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales cumplió con los siguientes requisitos?

a. Presentación de su hoja de vida a la empresa\_\_\_\_

b. Entrevistas\_\_\_\_

c. Pruebas psicotécnicas\_\_\_\_

d. Exámenes médicos\_\_\_\_

e. Otra ¿Cuál?\_\_\_\_\_

A. B. C. D. E.

Si su respuesta es A y B marque A

Si su respuesta es B y C marque B

Si su respuesta es A, B Y C marque C

Si su respuesta es A, B Y D marque D

Si su respuesta es E marque E

3. ¿En el momento en que usted ingresó al actual cargo recibió la inducción adecuada para desempeñar correctamente sus funciones?

a. Si\_\_\_\_

b. No\_\_\_\_

4. ¿Ha recibido retroalimentación por parte de sus jefes del trabajo que usted desempeña?

a. Siempre\_\_\_\_

b. Casi siempre \_\_\_\_

c. Algunas veces \_\_\_\_

d. Nunca\_\_\_\_

5. ¿Conoce las funciones específicas de su cargo?

a. Si\_\_\_

b. No\_\_\_

6. ¿Cómo considera el proceso de capacitación que la empresa Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales le ofrece?

a. Excelente\_\_\_

b. Bueno \_\_\_

c. Regular\_\_\_

d. Deficiente\_\_\_

7. ¿Cree que su opinión es importante en las decisiones que se toman en Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales?

a. Si\_\_\_

b. No\_\_\_

¿Cuándo?

---

\_\_\_\_\_

8. Para qué su trabajo sea más agradable y satisfactorio, ¿Cuál aspecto cree usted que la empresa debe mejorar?

a. Salario\_\_\_

b. Equipos\_\_\_

c. Ambiente laboral\_\_\_

d. Infraestructura \_\_\_

e. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

9. ¿Qué actividades de recreación y entretenimiento le proporciona a usted y a su familia la empresa?

---

---

---

10. ¿Considera usted importante que la empresa le proporcione charlas acerca de salud ocupacional y riesgos profesionales?

a. Si \_\_\_\_

b. No \_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_

11. ¿Si usted se enferma en el lugar de trabajo cuenta con atención médica oportuna?

a. Si \_\_\_\_

b. No \_\_\_\_

12. Si usted posee un problema relacionado con (pagos, incapacidades, certificaciones, comprobantes etc.) ¿A qué área acude?

a. Gerente \_\_\_\_

b. Tesorería y pagos \_\_\_\_

c. Encargada actual del Talento Humano \_\_\_\_

d. Jefe Inmediato \_\_\_\_

13. ¿La fecha en la cual le cancelan su salario es oportuna?

a. Siempre \_\_\_\_

b. Casi siempre \_\_\_\_

c. Algunas veces \_\_\_\_

d. Nunca \_\_\_\_

14. ¿Aplica usted el manual de convivencia que tiene la empresa Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales?



a. Siempre \_\_\_\_

b. Casi siempre \_\_\_\_

c. Algunas veces \_\_\_\_

d. Nunca \_\_\_\_

15. ¿Considera Ud. que es importante mejorar la Gestión del Talento Humano en Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales?

a. Si \_\_\_\_

b. No \_\_\_\_

***¡Gracias por su Colaboración!***

## ANEXO II



### UNIVERSIDAD DE NARIÑO

#### FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

#### PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

#### ENTREVISTA: PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN CENTRO DE SALUD SAN JUAN BAUTISTA E.S.E. DEL MUNICIPIO DE PUPIALES


**OBJETIVO:** Obtener información directamente del Gerente General en cuanto a la Gestión del Talento humano en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales.

1. ¿En el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales se encuentra constituida el Área de Talento Humano?
2. ¿Cuáles son los principales retos de Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales con respecto a la Gestión de Talento Humano?
3. ¿Cómo se realiza el reclutamiento y selección de personal en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales?
4. ¿Al momento de ingresar un nuevo colaborador a Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales debe cumplir con ciertos requisitos?  
¿Cuáles?
5. ¿Quién es el encargado en el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del Municipio de Pupiales de la contratación de personal? ¿Es importante para el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales la gestión de personas?
6. ¿Se brinda inducción adecuada a los colaboradores para el desempeño correcto de sus labores?
7. ¿Existen incentivos para los colaboradores en cuanto a planes de carrera?
8. ¿Se brinda capacitación a los colaboradores?
9. ¿En el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales se estimula el buen desempeño del colaborador?

10. ¿En el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales proporciona charlas de Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales a los colaboradores?
11. ¿Se cancela oportunamente los salarios a los colaboradores?
12. ¿En el Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. del municipio de Pupiales existe presupuesto para la creación del área del Talento Humano?

**¡Gracias por su Colaboración!**

**ANEXO No. III REQUISICIÓN DE PERSONAL  
ANEXO No. IV FORMATO DE ENTREVISTA**

		REQUISICIÓN DE PERSONAL No.	
<b>Fecha de solicitud:</b>			
<b>Solicitante:</b>			
<b>DATOS GENERALES DE LA BÚSQUEDA</b>			
Área:	Fecha de ingreso:		
Motivo vacante:	Reemplazo	Nuevo	Traslado-Promoción
	Estable:	Temporal:	meses
Nombre de la persona a:			
Motivo del reemplazo:			
Sueldo propuesto:			
Fuentes de reclutamiento	Publicación prensa	Candidato interno	
	Universidades	Otro	
	¿Cuál?		
<b>DATOS DEL CARGO</b>			
Cargo solicitado:			No. Personas:
Nivel:	Administrativo	Jefe	
	Asistencial	Operativo	
Descripción Funciones:			
Línea de Reporte:			
<b>PERFIL DE CANDIDATO</b>			
Edad:	Mínimo: años	Máximo:	años
Sexo:	Masculino	Femenino	
Formación profesional:	Bachiller	Técnico	Superior
Especialización:			
Experiencia:	No	Si	Mínimo: años
<b>Conocimientos adicionales</b>		<b>Sistemas en los que necesita capacitación</b>	
<b>APROBACIÓN</b>			
JEFE ÁREA		PRESIDENCIA	AREA DE GTH
<b>PARA USO INTERNO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>			
Fecha de recepción:		Hora de recepción:	

Las siguientes preguntas fueron elaboradas, como una guía para el entrevistador, con el objeto de identificar la personalidad y el carácter de la persona entrevistada. La temática y orden de la entrevista podrá ser modificada, si se lo considera pertinente. No podrán realizarse preguntas que atenten contra la privacidad de la persona entrevistada.

### **HISTORIAL DE TRABAJO**

1. Comience relatándonos su experiencia laboral
2. ¿Qué trabajo le ha brindado mayor satisfacción? ¿Cómo fue logrado?
3. ¿Prefiere usted trabajar solo(a) o en grupo?
4. ¿Puede darme un ejemplo para dirigir o supervisar a otros?
5. ¿Qué tipos de presiones le gustan o le disgustan?
6. ¿En qué forma es usted más eficaz trabajando con otros?
7. En sus trabajos anteriores ¿Cuáles han sido sus cualidades más notables y cuáles sus puntos débiles?

### **EDUCACIÓN Y FORMACIÓN**

1. Relate sus antecedentes académicos, comenzando con el bachillerato hasta el presente.
2. ¿Qué cursos le agradaron más?
3. ¿Por qué asistió (o no) a la universidad?
4. ¿Cuál es la importancia que han tenido sus estudios en su desarrollo?
5. ¿Ud. Corrió con los costos de su educación?
6. ¿Qué lo llevó a seleccionar su carrera profesional?

### **ANTECEDENTES Y CIRCUNSTANCIAS ACTUALES**

1. ¿A qué edad tuvo su primer trabajo?
2. ¿Cuándo se volvió económicamente independiente?
3. ¿En qué tipo de actividades le gusta tomar parte cuando no está trabajando?
4. ¿Le han realizado un examen médico recientemente?
5. ¿Qué tipo de lectura le gusta?

## FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Puesto solicitado: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### Código de Evaluación

1. Pobre
2. Bajo
3. Término medio
4. Excelente

Apariencia personal: <b>Aseo, porte, simpatía, aplomo. Inexistencia de hábitos nerviosos. Voz adecuada y habilidad para expresarse.</b>	Evaluación _____
Inteligencia efectiva: <b>Capacidad para aprender. Profundidad y amplitud de lectura e intereses intelectuales. Persecución continúa de educación formal o autodesarrollo. Respuestas concisas e informativas.</b>	Evaluación _____
Capacidad interpersonal: <b>Capacidad para relacionarse con otros. Relaciones con jefes anteriores, subordinados y compañeros. Dotes de mando.</b>	Evaluación _____
Adaptación personal: <b>Capacidad para adaptación personal en sus relaciones con otros y a las exigencias del trabajo. Aceptación positiva de cambios. Respuestas objetivas y constructivas a problemas</b>	Evaluación _____

Resumen de cualidades notables:

---



---



---

## ANEXO No. V FORMATO DE EVALUACIÓN DEL PERÍODO DE PRUEBA



**CENTRO DE SALUD SAN JUAN BAUTISTA E.S.E**

**ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**NOMBRE:**

**FECHA:**

**CARGO:**

**ÁREA:**

**INSTRUCCIONES:** La calificación de cada ítem estará comprendida entre 0 a 10 puntos y se considerará empleado regular aquella persona que promedie siete punto cinco (7.5).

Excelente	Por encima del promedio	Promedio	Por debajo del promedio
<b>10 puntos</b>	De 8 a 9 puntos	De 5 a 7 puntos	De 0 a 4 puntos

### **1. Descripción de la función**

**PUNTOS**

- Producción: cantidad de trabajo ejecutado.
- Calidad: exactitud de adaptación de las tareas.
- Conocimiento del trabajo: grado de adaptación de las tareas.
- Cooperación: Actitud con la empresa, autoridades y compañeros.

### **2. Características individuales**

- Comprensión: grado de percepción de crear ideas individuales.
- Creatividad: capacidad de crear ideas productivas.
- Realización: capacidad de efectuar ideas propias y ajenas.

### **3. Evaluación suplementaria**


- a. Ajuste funcional general: adecuación y desempeño en la función.
- b. Progreso funcional: grado de desarrollo de las funciones.
- c. Asiduidad y puntualidad: responsabilidad en cuanto horario y tareas.
- d. Salud: estado de salud y disposición para el trabajo

### **4. Promedio**


Después de haber efectuado la evaluación durante el período de prueba de 30 días y haber obtenido una nota mínima de 8.0, se considera al candidato como colaborador de la empresa.




## ANEXO No. VI CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

 <b>CENTRO DE SALUD</b> <b>SAN JUAN BAUTISTA E.S.E.</b> <i>Atención integral para su familia</i>			Gerente General	Jefe de área de G.T.H	Jefe de área	Capacitador	Asistente del área de G.T.H
<b>ACTIVIDAD</b> <b>R=RESPONSABLE</b> <b>E=EJECUTA</b> <b>A= AUTORIDAD</b> <b>I=INFORMAR</b>							
PLANIFICAR	1	Diseñar el cronograma de capacitaciones	A	R/A	A	E	
PLANIFICAR	2	Actualizar el cronograma de capacitación de acuerdo a las necesidades o charlas adicionales.		A	A	E	E
HACER	3	Divulgar la fecha y hora de la capacitación por medio de un memorando al personal administrativo y/o operativo			E		R/E
HACER	4	Planear la capacitación 8 días antes de realizar la capacitación				R/E	
VERIFICAR	5	Verificar que la persona asistió a la Capacitación.				E	
VERIFICAR	6	Realizar una evaluación de la Capacitación, para verificar cómo aplicanla capacitación al trabajo y después de un tiempo determinado reevaluar si la capacitación fue eficaz o no, realizando preguntas a los empleados que asistieron a la capacitación.		A		R/E	
ACTUAR	7	Resolver dudas o aclarar conceptos si no se alcanzó el resultado de la capacitación.				R/E	

## ANEXO No. VII CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

						
<b>ACTIVIDAD</b> R=RESPONSABLE E=EJECUTA A= AUTORIDAD I=INFORMAR			Jefe de Talento Humano	Jefe Inmediato	Asistente de Talento Humano	Colaborador
Planificar	1	La evaluación del desempeño debe hacerse al final del mes de trabajo, o de manera extraordinaria en el momento que se estime conveniente.	A/R	R/E		E
Planificar	2	Planificar la forma en que se realizara la evaluación del desempeño al personal.	R			
Hacer	3	Distribuir un formato de evaluación del desempeño para que el personal se autoevalúe.			R/E	
Hacer	4	Entregar al jefe inmediato el formato para que realice la calificación.		R/E		
Hacer	5	Comparar los resultados obtenidos por el colaborador y el jefe inmediato. Obtener el puntaje final.	R/E		E	
Hacer	6	Analizar los resultados	R		R	
Hacer	7	Realizar la retroalimentación correspondiente		R/E		

## ANEXO No. VIII EVALUACIÓN DEL COLABORADOR

			<b>CENTRO DE SALUD</b> <b>SAN JUAN BAUTISTA S.E.</b> <small>Atención integral para su bienestar.</small>				<b>FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN MES</b>					
Datos del Funcionario Evaluado			Coordinación Organizacional				Habilidades e Iniciativa			Total		
Nombre	Cargo	C.C	Trabajo en equipo	Puntualidad	Respeto y amabilidad	Cumplimiento de normas	Total	Aprendizaje	Iniciativa		Responsabilidad	Total
CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES GENERALES						Reportado por:				
0-1 Deficiente								Nombre:				
1,1-2 Regular								Periodo evaluado				
2,1-3 Aceptable								Firma:				
3,1-4 Bueno												
4,1-5 Bueno												
5,1-6 Excelente								<b>YoBo Talento Humano</b>				

## ANEXO No. IX CRONOGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL

ACTIVIDAD	DIA EN EL QUE SE REALIZARA LA ACTIVIDAD							OBSERVACIÓN
	LUN	MAR	MIER	JUEV	VIER	SAB	DOM	
Celebración de cumpleaños					X			Se realizará el último viernes de cada mes, con el objetivo de celebrar los cumpleaños de los colaboradores que hayan cumplido durante el mes.
Celebración del colaborador del mes	X							El primer lunes de cada mes, se reunirá a todo el personal para dar a conocer el nombre del colaborador del mes. A la persona elegida se le dará un bono por \$100.000.
Celebración del día de la madre y el padre					X			En estas fechas se les otorgara un pequeño obsequio a los colaboradores que sean padres y madres de familia.
Actividades deportivas para el personal femenino y masculino							X	Se propone organizar actividades deportivas, con el fin de fomentar la integración y generar esparcimiento
Actividad de amor y amistad							X	Realizar una actividad de integración como asados, fiesta, entre otras. Con el fin de motivar y minimizar el nivel de estrés laboral.
Salidas de campo							X	Se propone realizar caminatas, con el fin de proporcionar bienestar físico y emocional.

Actividad  
de fin de  
año

X

Para fin de año la empresa realizará una reunión familiar en la que habrá rifas, juegos, música, recreadores para los niños y comida.

## ANEXO No. X GLOSARIO

**Actividad:** Es el conjunto de tareas u operaciones que le son propias a una empresa o a una persona.

**Administración:** Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

**Capital:** Cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

**Competencia:** Aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Capacidad o destreza para obtener y ejercer un empleo.

**Estrategia:** Conjunto de acciones planificadas que se organizan y analizan para cumplir con los objetivos de la organización en un determinado tiempo.

**Flexible:** Que se adapta fácilmente a los cambios

**Funciones:** Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional.

**Gestión:** Efectuar acciones para el logro de objetivos.

**Humano:** Relativo al hombre o propio de él

**Modelo:** Representación que se sigue como pauta en la realización de algo.

**Operación:** Una operación describe una etapa de trabajo de un plan. Realización de algo.

**Procedimientos:** Conjunto de acciones u operaciones predefinidas para ejecutar una labor de manera eficaz.

**Proceso:** Es el conjunto de actividades que se realizan bajo ciertas circunstancias para lograr un fin determinado.

**Talento:** Es una aptitud o conjunto de destrezas propias de un individuo para realizar una tarea determinada de forma exitosa.

**Tarea:** Es una labor u ocupación.