DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA PROINSALUD DE LA CIUDAD DE PASTO AÑO 2015 - 2019

LAURA DANIELA GUERRERO BRAVO
ASTRID ESTEFANIA PANTOJA CERON

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINSTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA PROINSALUD DE LA CIUDAD DE PASTO AÑO 2015 - 2019

LAURA DANIELA GUERRERO BRAVO
ASTRID ESTEFANIA PANTOJA CERON

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

Asesor:
Mg. WILSON REVELO MAYA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINSTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

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 Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, marzo de 2015.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos principalmente a Dios por ser nuestra luz y guía, a nuestros padres por ser un apoyo constante para nuestra formación como personas y como profesionales, a nuestras familias por contribuir en el cumplimiento de este gran logro, a aquellos docentes que aportaron su sabiduría para nuestro desarrollo y formación profesional, a todos nuestros compañeros y amigos por ser parte de esta etapa donde quedan muchos recuerdos y experiencias.

Igualmente agradecemos a Proinsalud por abrir las puertas de su empresa para realizar esta investigación, y brindarnos el apoyo y las herramientas suficientes para el desarrollo del proyecto y tener un crecimiento profesional desde una perspectiva empresarial.

Muchas gracias.

Dedicado a:

"Todo lo logrado es por el amor de Dios,
Infinitas gracias Padre Celestial,
A mis padres por su apoyo incondicional,
A mi hija por ser el motivo
Para querer ser mejor cada día"

Astrid Pantoja

Dedicado a:

"A mi madre por ser mi principal apoyo y fortaleza,
A mi hija Juliana por ser mi más grande
Inspiración y motivación para cumplir mis sueños,
Y a todas aquellas personas que de alguna manera
Han sido un apoyo en esta etapa de mi vida SH"

Laura Guerrero

RESUMEN

El desarrollo de una investigación de tipo descriptivo, con un enfoque empírico analítica, se pretende identificar la situación actual de la gestión del talento humano en la Proinsalud, en la cual se tendrá una interacción directa con el gerente del área de talento humano, mediante la aplicación de una entrevista, además de los empleados para obtener información complementaria a través del desarrollo de una encuesta.

ABSTRACT

Developing a descriptive research with an analytical empirical approach seeks to identify the current status of management of human resources in the Proinsalud, which will have direct interaction with the area manager of human resources, by application of an interview, in addition to employees to obtain additional information through the development of a survey

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCION 22

1. ASPECTOS GENERALES 24

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN 24

1.2 TÍTULO DE INVESTIGACIÓN 24

1.3 LÍNEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN 24

1.3.1 Línea de investigación: 24

1.3.1.1 Gestión y desarrollo humano sostenible. La 24

1.3.2 Sublinea de investigación. 24

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 24

1.4.1 Análisis de la situación actual. 24

1.4.2 Formulación del problema 26

1.5 SISTEMATIZACIÓN DE VARIABLES. 26

1.6 OBJETIVOS 26

1.6.1 Objetivo general 26

1.7 JUSTIFICACION 27

1.8 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES 29

1.9DELIMITACION 30

2. MARCO REFERENCIAL 31

2.1 MARCO CONTEXTUAL 31

2.1.1 Reseña histórica. 31

2.1.1.1 Políticas de la empresa: 33

2.1.2 Entornos de investigación: 33

2.2. MARCO TEORICO 41

2.2.1 Antecedentes base conceptual y estado del arte. 41

2.2.2 Fundamentación teórica 45

2.2.2.1 Estrategia organizacional. 45

2.2.2.2 Dirección estratégica. 45

2.2.2.3 Gestión del talento humano. 46

2.2.2.4 Gestión estratégica de los recursos humanos. 46

2.2.2.5 Elementos de la gestión estratégica de los recursos humanos. 47

2.2.2.6 Modelos y enfoques sobre la gestión humana estratégica de los recursos humanos. 50

2.2.2.7 Prácticas estratégicas de la gestión humana. 51

2.3 MARCO LEGAL 54

2.4MARCO CONCEPTUAL 59

3. PROCESO METODOLOGICO 61

3.1 TIPO INVESTIGACION 61

3.1.1 Paradigma. 61

3.1.2 Enfoque. 61

3.1.3 Método. 61

3.2 FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION 62

3.2.1 Fuentes primarias. 62

3.2.2 Fuentes secundarias. 62

3.2.3 Fuentes terciarias. 62

3.3 POBLACION Y MUESTRA 62

3.3.1 Población. 62

3.3.2 Muestra. 63

4. DESARROLLO PRIMER OBJETIVO: REALIZAR UN ANÁLISIS SITUACIONAL QUE PERMITA IDENTIFICAR LA CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA PROINSALUD DE LA CIUDAD DE 65
SAN JUAN DE PASTO. 65

4.1 ANALISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA 65

4.2 ASPECTOS ESTRATÉGICOS 68

4.3 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES 73

4.4 RECLUTAMIENTO 75

4.5 SELECCIÓN DE PERSONAL 77

4.6 INDUCCIÓN 79

4.7 CAPACITACIÓN 83

4.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 86

4.9 RETRIBUCIÓN 89

4.10 MOTIVACIÓN 91

4.11 ANALISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA 98

4.11.1 Planificación del talento humano: 102

4.11.2 Reclutamiento: 103

4.11.4 Capacitación: 106

4.1.5 Evaluación del desempeño: 107

5. ANALISIS EXTERNO 109

5.1 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO 109

5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO 110

6. ANALISIS INTERNO..... 115

6.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA 115

6.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO 117

7. DESARROLLO DEL SEGUNDO OBJETIVO: IDENTIFICAR EL INVENTARIO DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA PROINSALUD QUE CONTRIBUYA AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA PROINSALUD EN LA CIUDAD DE PASTO. 122

7.1 INVENTARIO DE RECURSOS Y CAPACIDADES. 122

8. DESARROLLO DEL TERCER OBJETIVO: DISEÑAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA QUE APORTEN AL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA PROINSALUD DE LA CIUDAD DE PASTO. 127

8. 1 RECLUTAMIENTO 128

8.2 SELECCIÓN DE PERSONAL 130

8.3 INDUCCIÓN 133

8.4 CAPACITACION 136

8.5 EVALUACION DE DESEMPEÑO 140

9. DESARROLLO DEL CUARTO OBJETIVO: ESTRUCTURAR UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN HUMANA QUE APORTE A LA POTENCIACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA PROINSALUD EN LA CIUDAD DE PASTO. 143

9.1 MATRIZ DOFA 143

9.2 FORMULACION ESTRATEGICA 146

9.2.1 Misión. 146

9.2.2 Visión. 147

9.2.3 Objetivos 147

9.2.4 Políticas: 147

9.2.5 Plan de acción 148

10. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 160

10.1 PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN 160

10.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 161

CONCLUSIONES 162

RECOMENDACIONES 163

ANEXOS 165

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Operacionalizacion de variables 29

Cuadro 2. Demografía 34

Cuadro 3. Variación mensual IPC 37

Cuadro 4. PIB Municipio de Pasto 38

Cuadro 5. Personas en NBI 39

Cuadro 6. Nacimientos por área y sexo 39

Cuadro 7. Defunciones fetales por área y sexo 40

Cuadro 8. Población 63

Cuadro 9. Distribución porcentual de la muestra 64

Cuadro 10. Género 65

Cuadro 11. Rango de edad 66

Cuadro 12. Nivel de estudios 67

Cuadro 13. Aspectos estratégicos 69

Cuadro 14. Competencias organizacionales 73

Cuadro 15. Medio de reclutamiento 75

Cuadro 16. Medio de conocimiento de la oferta laboral 76

Cuadro 17. Selección de personal 78

Cuadro 18. Proceso de inducción 79

Cuadro 19. Contenidos proceso de inducción 80

Cuadro 20. Definición de funciones 81

Cuadro 21. Documentos orientadores 82
Cuadro 22. Frecuencia de realización de programas de capacitación 83
Cuadro 22a. Programas de capacitación anual 85
Cuadro 23. Frecuencia de evaluación 86
Cuadro 23a. Frecuencia evaluación desempeño 88
Cuadro 24. Salario 89
Cuadro 25. Planes de prestaciones 90
Cuadro 26. Motivación por el trabajo 91
Cuadro 26a. Condiciones puesto de trabajo 92
Cuadro 27. Medios de protección 93
Cuadro 28. Uso medios de protección 94
Cuadro 29. Calidad de instrumentos 95
Cuadro 30. Motivo posible renuncia 96
Cuadro 31. Aplicación de conocimientos 97
Cuadro 32. Perfil de oportunidades y amenazas del medio 109
Cuadro 33. Matriz de evaluación del factor externo 111
Cuadro 34. Perfil de capacidad interna 115
Cuadro 35. Matriz de evaluación del factor interno 118
Cuadro 36. Inventario de recursos y capacidades. 122
Cuadro 37. Capacidades que tiene la empresa 124
Cuadro 38. Potencialidad que tienen las capacidades de Proinsalud, ... 125
Cuadro 39. Diagrama de procedimientos: reclutamiento de talento humano. 129
Cuadro 40. Diagrama de procedimientos: Selección de personal 131

Cuadro 41. Diagrama de procedimientos: Inducción de personal 134
Cuadro 42. Diagrama de procedimientos: Capacitación del personal 138
Cuadro 43. Diagrama de procedimientos: Evaluación de desempeño 140
Cuadro 44. Matriz DOFA 144
Cuadro 45. Plan de acción primer objetivo 150
Cuadro 46. Plan de acción segundo objetivo 153
Cuadro 47. Plan de acción tercer objetivo 155
Cuadro 48. Plan de acción cuarto objetivo 157
Cuadro 49. Plan de acción quinto objetivo 159

LISTA DE GRAFICOS

pág.

Grafica 1. Nivel de desempleo 38

Grafica 2. Participación de los programas ofertados por modalidad. 2011 41

Grafica 3. Genero 65

Grafica 4. Rango de edad 66

Grafica 5. Nivel de estudio 68

Grafica 6. Tipo de reclutamiento 76

Grafica 7. Medio de conocimiento de oferta laboral 77

Grafica 8. Proceso de Inducción 79

Grafica 9. Contenidos proceso de inducción 80

Grafica 10. Definición de funciones 81

Grafica 11. Documentos que orienten funciones 82

Grafica 12. Programas de capacitación anual 84

Grafica 13. Frecuencia evaluación desempeño 87

Grafica 14. Salario 89

Grafica 15. Planes de prestaciones 90

Grafica 16. Motivación del trabajo 91

Grafica 17. Condiciones puesto de trabajo 93

Grafica 18. Suficiencia medios de protección 94

Grafica 19. Uso medios de protección 95

Grafica 20. Calidad de instrumentos 96

Grafica 21. Motivo de posible renuncia 97

Grafica 22. Aplicación de conocimientos.....98

LISTA DE DIAGRAMAS

pág.

Diagrama 1. Diagrama de procedimientos reclutamiento 130

Diagrama 2 .Diagrama de procedimientos selección 133

Diagrama 3. Diagrama de procedimientos inducción 136

Diagrama 4. Diagrama de procedimientos capacitación 139

Diagrama 5. Diagrama de procedimientos evaluación de desempeño 142

LISTA DE ANEXOS

pág.

ANEXO A. FORMATOS MATRICES 166

ANEXO B. ENCUESTA EMPLEADOS 168

ANEXO C. ENTREVISTA 174

INTRODUCCION

El medio ambiente actual en el que se desenvuelven las organizaciones se caracteriza por los cambios cada vez más constantes en cada una de las áreas que la conforman. La influencia cada vez más directa del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, ha sido causa directa de estos cambios, facilitando el intercambio de culturas e información entre las empresas a nivel mundial, transformando el entorno organizacional formando escenarios cada vez más competitivos, que han llevado a las organizaciones a la búsqueda constante de elementos que no solo les permitan diferenciarse, sino que además les permita ser únicas en la producción de los productos o prestación de servicios, según les corresponda.

Es en medio de esta revolución que la gestión humana se ha convertido en el elemento más importante actualmente para lograr ese objetivo de las empresas enfocado en la conformación de organizaciones únicas, a partir de la gestión estratégica del talento humano el cual en su característica principal cumple con la condición esencial de ser diferente, no solo por las condiciones físicas, sino por las características, sociales e intelectuales, tanto tangibles como intangibles que hacen del talento humano el principal elemento del éxito de las organizaciones actualmente.

Además, lo anterior ha originado una creciente valoración y unificación del área de gestión humana, que también ha sido parte de esta evolución, por lo que ha cambiado además de sus funciones, la importancia dentro de la planeación estratégica general de la organización.

Es por eso que este trabajo pretende realizar un direccionamiento estratégico de la gestión humana en Proinsalud, organización que se dedica a la prestación del servicio de salud que cuenta actualmente con aproximadamente 330 empleados, los cuales son muy importantes en el desarrollo de las actividades diarias y futuras de la misma, teniendo en cuenta que en la prestación del servicio de salud en el talento humano recae la responsabilidad principal del desarrollo de las áreas que conforman la misma.

El desarrollo de una investigación de tipo descriptivo, con un enfoque empírico analítica, se pretende identificar la situación actual de la gestión del talento humano en la Proinsalud, en la cual se tendrá una interacción directa con el gerente del área de talento humano, mediante la aplicación de una entrevista, además de los empleados para obtener información complementaria a través del desarrollo de una encuesta.

Posteriormente se hace un análisis de la situación actual del área de gestión humana y la importancia que tiene actualmente respecto a la planeación

estratégica de la organización, que permita realizar el direccionamiento estratégico del área de gestión humana en cada una de sus prácticas teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización que le permitan generar potenciales fuentes de ventaja competitiva.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Humana

1.2TÍTULO DE INVESTIGACIÓN

Direccionamiento estratégico de la gestión humana de la empresa Proinsalud de la ciudad de Pasto año 2015– 2019

1.3 LÍNEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Línea de investigación:

1.3.1.1 Gestión y desarrollo humano sostenible. Lainvestigación que se llevara a cabo se encuentra dentro de la línea gestión y desarrollo humano sostenible, debido a que se analizara la relación existente entre la gestión organizacional en este caso la gestión estratégica del talento humano y el desarrollo humano sostenible con el objeto de formular el direccionamiento estratégico de la gestión humana que potencialice esta relación en la empresa Proinsalud en la ciudad de Pasto de tal modo que se logre impulsar el desarrollo individual y colectivo de la organización.

1.3.2 Sublinea de investigación. La investigación se enmarca dentro de la Sublinea de organización, enfocando la realización de la misma a nivel organizacional, específicamente en la empresa Proinsalud en la ciudad de Pasto, en donde se estudiara detalladamente la organización, principalmente al área de gestión humana, identificando elementos clave que hacen parte de la misma alineados con el desarrollo general de la organización.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1 Análisis de la situación actual. Una de las empresas nariñenses más destacadas es Proinsalud que es una institución prestadora de servicios de salud de mediana complejidad. Esta organización tiene establecida el área de talento

humano la cual planifica y desarrolla prácticas como reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño, sin embargo los resultados obtenidos del desarrollo de las prácticas mencionadas anteriormente se ven afectados por situaciones recurrentes que no se tiene en cuenta dentro del direccionamiento actual de la organización.

Además los problemas presentes dentro de cada una de las prácticas de gestión humana reflejan la ausencia de elementos del direccionamiento estratégico, que no le permiten a la empresa solucionar los problemas presentes actualmente dentro de la gestión humana. Adicionalmente, es evidente la necesidad de incorporar el análisis del entorno de la gestión humana de la empresa Proinsalud, de manera que se identifiquen los elementos que le permitan generar ventaja competitiva para enfrentar los cambios del mismo que influyen directamente en la gestión humana de la empresa Proinsalud.

En cuanto al proceso de reclutamiento, la empresa Proinsalud debe enfrentar frecuentemente la escasez de talento humano especializado, teniendo en cuenta la naturaleza del servicio que presta la empresa, además no se encuentra establecido el proceso de planificación del talento humano que permite prever las necesidades de talento humano de la organización y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades.

De igual manera se presentan inconsistencias en el proceso de selección de personal en donde prevalecen los intereses de los socios en el momento de seleccionar el personal a ocupar los cargos vacantes, sin tener en cuenta el cumplimiento del perfil establecido, ocasionando dificultades en la realización de las funciones asignadas, al igual que el nivel del desempeño laboral. Además, el clima organizacional se ve afectado por las diferencias en las relaciones laborales entre las personas que son seleccionadas por decisión de los socios.

El proceso de capacitación cuenta con un formato que le permite a la empresa brindar a los trabajadores actualización de sus conocimientos en todos los niveles de la empresa, sin embargo en los últimos meses se ha recortado el presupuesto para la realización de los programas de capacitación, además de que las instalaciones en donde la empresa reunía a sus colaboradores para llevar a cabo estos programas actualmente está destinado para otras funciones.

El proceso de la evaluación de desempeño está planteado en la empresa hace cinco años, lo que ha ocasionado en los colaboradores la diminución de la importancia a los planes de mejoramiento que se proponen como resultado de la misma. Adicionalmente no se planifica el seguimiento del plan de mejoramiento de las falencias encontradas, obstaculizando el cumplimiento del objetivo de la evaluación del desempeño. Además, la información obtenida no es cien por ciento verídica, por consiguiente no se puede medir la eficiencia de los trabajadores y las metas logradas en la realidad, cabe anotar que “Lo que no se define no se puede

medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre" Lord Kelvin.

Con el mejoramiento de las prácticas de gestión humana la empresa busca mejorar los resultados de los procesos establecidos con los recursos y capacidades que le permitirán a la empresa contribuir a la generación de rendimientos superiores de la empresa frente al sector en el que se encuentra mediante la creación de valor, permitiendo así alcanzar una ventaja competitiva.

1.4.2 Formulación del problema

¿Qué acciones estratégicas permiten formular el direccionamiento estratégico de la gestión humana en la empresa Proinsalud en la ciudad de Pasto?

1.5 SISTEMATIZACIÓN DE VARIABLES.

- ¿Cómo realizar un análisis situacional de la gestión humana en la empresa Proinsalud en la ciudad de Pasto?
- ¿Cuáles es el inventario de recursos y capacidades de la empresa Proinsalud que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la gestión humana?
- ¿Cómo diseñar los procesos de gestión humana que aporten al mejoramiento de la gestión humana en la empresa Proinsalud de la ciudad de Pasto?
- ¿Cómo elaborar un plan de mejoramiento para gestionar los procesos de gestión humana en la empresa Proinsalud de la ciudad de Pasto?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general:

Formular el direccionamiento estratégico de la gestión humana de la empresa Proinsalud en la ciudad de San Juan de Pasto para el año 2014 - 2019

1.6.2 Objetivos específicos:

- Realizar un análisis situacional que permita identificar la caracterización de la gestión humana en la empresa Proinsalud de la ciudad de San Juan de Pasto.

- Identificar el inventario de recursos y capacidades de la empresa Proinsalud que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la gestión humana en la empresa Proinsalud en la ciudad de Pasto.

- Diseñar los procesos de gestión humana que aporten al mejoramiento de la gestión humana en la empresa Proinsalud de la ciudad de Pasto.

- Estructurar un plan de direccionamiento estratégico de la gestión humana que aporte a la potenciación de los procesos de la gestión humana en la empresa Proinsalud en la ciudad de Pasto.

1.7 JUSTIFICACION

El talento humano es considerado actualmente la base del desarrollo de innovación en las diferentes empresas, puesto que el conocimiento de las personas es un activo único e intangible que se debe gestionar adecuadamente, promoviendo con cada acción el máximo potencial que las personas pueden dar. (Cuesta, 2010) “la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicara en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos” (p. 11), justificando la trascendencia de la transformación de las prácticas de gestión humana en las empresas no solo a nivel del éxito del área sino a nivel organizacional. Como lo afirma Dessler citado por (Martinez & Matinez, 2010)"El hecho de que en la actualidad los empleados constituyan el fundamento para alcanzar una ventaja competitiva ha llevado a la creación de la administración estratégica de los recursos humanos, que se define como el enlace de la administración de RH con las metas y los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y flexibilidad".

Este trabajo de investigación pretende mejorar las prácticas de gestión humana para la optimización de los procesos de acuerdo a las necesidades de talento humano de la organización brindando a la empresa las herramientas administrativas que permitan a la empresa Proinsalud S.A. de la ciudad de San Juan de Pasto, realizar un direccionamiento estratégico de la gestión humana para así generar una ventaja competitiva sostenible fomentando el mejoramiento continuo de la organización, reflejado en el crecimiento y desarrollo de la misma. Teniendo en cuenta las prácticas de gestión humana actuales de la empresa de manera que pueda responder a las nuevas exigencias relacionadas con la gestión humana de las empresas que prestan el servicio de salud y a la necesidad de impulsar las instituciones hacia nuevos desarrollos en los procesos de gestión humana que enfaticen en el enfoque dirigido a la creación de valor.

Realizar el direccionamiento estratégico de la gestión humana implica conocer la situación actual de la empresa en cuanto al desarrollo de cada una de las

prácticas de gestión humana que se llevan a cabo dentro de la empresa, integrando la teoría de recursos y capacidades identificando las características de los colaboradores que hacen que la organización sea única y tenga una identidad, por lo cual hay que apuntar a la generación de capacidades distintivas con el fin de lograr ventajas competitivas sostenibles. A través de los recursos y capacidades, entonces, la organización puede hacer realidad y ajustar la estrategia., de esta manera la gestión humana se orienta hacia la generación de ventajas en los procesos, como lo afirma (Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007) "la gestión de recursos humanos debe generar prácticas y procedimientos que sean valiosos, específicos, e inimitables por sí mismos y que contribuyan a mantener la competitividad del propio capital humano (p. 41).

Además es fundamental conocer el concepto, la perspectiva y que nivel de importancia tiene la gestión humana para los directivos y el gerente de talento humano, teniendo en cuenta que quienes toman decisiones sobre los cambios en la organización deben apropiarse de la importancia que tiene la inversión en la gestión humana de la empresa no solo para el crecimiento económico, sino para el desarrollo de las personas quienes deben convertirse en el recurso más valioso, asegurando la continuidad en la implementación de las acciones propuestas en gestión estratégica del talento humano, así como la actualización y mejoramiento continuo de las mismas.

1.8 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Cuadro 1. Operacionalización de variables

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	METAS	SUPUESTOS	RIESGOS
Realizar un análisis situacional que permita identificar la caracterización de la gestión humana en la empresa Proinsalud de la ciudad de San Juan de Pasto	-Realizar un diagnóstico interno del área de gestión humana de la empresa Proinsalud. -Realizar un análisis externo de la gestión humana de la empresa Proinsalud.	- Observación directa - Encuestas - Entrevistas - Net grafía - Bibliografía - Matriz Mefe - Matriz Mefi	N° de participantes N° de trabajadores N° encuestas diligenciadas N° encuestas propuestas	- Identificar los factores externos que influyen directamente en la gestión humana de la empresa - Identificar los principales factores internos que influyen en la gestión humana de la empresa - Identificar las características de la gestión humana de la empresa	Apoyo por parte del área de gestión humana de la empresa para la realización de las actividades propuestas en la investigación.	Acceso restringido a la información de las personas que hacen parte de la Gestión humana de la empresa Proinsalud, Falta de veracidad en la información.
Identificar el inventario de recursos y capacidades de la empresa Proinsalud que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la gestión humana en la empresa Proinsalud en la ciudad de Pasto.	Identificar el inventario de recursos y las capacidades organizativas, que caracterizan la gestión humana en la empresa Proinsalud.	- Observación directa - Encuestas - Entrevistas - Net grafía - Bibliografía	N° de participantes N° de trabajadores	Identificar los recursos y capacidades que permitan a la organización mejorar la gestión humana de la empresa Proinsalud de la ciudad de San Juan de Pasto.	Apoyo por parte del área de gestión humana de la empresa para la realización de las actividades propuestas en la investigación.	Acceso restringido a la información de las personas que hacen parte del área de Gestión humana de la empresa Proinsalud, Falta de veracidad en la información recibida.
Diseñar los procesos de gestión humana que aporten al mejoramiento de la gestión	Proponer el diseño de cada una de las prácticas de gestión humana: reclutamiento,	Análisis de resultados del desarrollo de matrices Análisis de	Acciones propuestas Acciones establecidas Objetivos	Optimizar los resultados de las prácticas de gestión que permita	Apoyo de la empresa para la implementación de las acciones estratégicas	Existencia de conflicto de intereses de los objetivos a alcanzar con los intereses

Cuadro 1. (Continuación)

humana en la empresa Proinsalud de la ciudad de Pasto.	selección, capacitación y evaluación de desempeño.	las encuestas, entrevistas, fuentes terciarias.	propuestos Objetivos alcanzados Procesos implementados Procesos propuestos	mejorar la gestión humana de la empresa.	propuestas.	de los miembros de la junta directiva.
Estructurar un plan de direccionamiento estratégico de la gestión humana que aporte a la potenciación de los procesos de la gestión humana en la empresa Proinsalud en la ciudad de Pasto.	Matriz DOFA Propuesta de direccionamiento estratégico de la gestión humana	Información de la empresa. Encuestas Entrevistas Observación directa Bibliografía Net grafía	Elementos propuestos Elementos analizados N° de participantes N° de trabajadores N° de participantes área N° de trabajadores área	Desarrollar las herramientas que permitan identificar las estrategias más eficientes de gestión humana, encaminadas al mejoramiento de la gestión humana de la empresa Proinsalud.	Participación del personal administrativo y operario de la organización. Veracidad en la información recibida en las encuestas y entrevistas. Acceso la información de la empresa	Acceso restringido a la información de la gestión humana, así como de la información de administración estratégica de la organización - Falta de veracidad en la información suministrada por el personal de la empresa.

Fuente. Este estudio

1.9DELIMITACION

Este proyecto de investigación se realizará en el periodo académico comprendido entre marzo de 2014 a marzo de 2015 en la empresa IPS Proinsalud de la ciudad de Pasto.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Reseña histórica. Ante la perspectiva social más que económica se comienza a trabajar en un proyecto de salud, de carácter privado, empieza a reunirse en Pasto un grupo de médicos, odontólogos y otros profesionales, para constituir a finales de septiembre de 1992, la SOCIEDAD PROFESIONALES DE LA SALUD LIMITADA (PROSALUD LTDA.).Son 20 los socios fundadores, que convienen en constituir una sociedad comercial de tipo limitada, con domicilio principal en la ciudad de Pasto, pero podrá abrir sucursales y prestar servicios en otras ciudades del País.

El surgimiento de Prosalud Ltda. como empresa comercial limitada, implica un hito en la historia empresarial del Departamento de Nariño, al conjugar esfuerzos y capital privado, para asociarse y buscar un nuevo proyecto de servicios de salud. Se constituye el 30 de septiembre, pero sé matrícula como sociedad comercial en la cámara de comercio de Pasto, el 22 de octubre de 1992, bajo la matricula mercantil Número 037307-3.

El objeto de Prosalud Ltda. se enmarca de una manera definida: "ejecutar toda actividad económica organizada para la prestación integral o parcial directa o indirecta, de servicios profesionales de salud y otros afines a personas naturales o jurídicas de cualquier clase, dentro de los marcos establecidos por las leyes y demás reglamentaciones vigentes del sistema de salud, salvo servicios de medicina prepagada a menos que posteriormente la Junta de Socios decida incluir este servicio en el servicio social".

Los primeros servicios que entra a prestar la empresa fueron medicina y odontología, consulta externa general, preventiva, especializada, hospitalización, urgencias, odontología, medicamentos.

Teniendo en cuenta la solidez que mostró la institución el FONDO PRESTACIONAL DEL MAGISTERIO, quien tenía una amplia cobertura, al atender el ramo de la salud y en el económico las prestaciones sociales del sector educación oficial se convirtieron en los primeros en contratar los servicios de salud de la entidad.

Para diciembre de 1993, Prosalud Ltda., gana la licitación para prestar los servicios a los usuarios de la Caja Nacional derivándose la inminente necesidad de rediseñar la infraestructura física, humana y tecnológica existente, en aras de prestar un servicio eficaz y eficiente, enmarcado en criterios de calidad total.

Para el año 2000 Prosalud se consolida como empresa, con nuevo objeto social, inaugurándose su nueva sede para el 10 de marzo, lo cual le proporcionará una imagen moderna y funcional, mejorando las actividades de las personas que trabajan en las secciones tanto administrativas como asistenciales.

En el año 2003 la razón social PROSALUD LTDA se cambio a PROINSALUD LTDA debido a que en el país existían para la época más de 25 sociedades con idéntica razón social de acuerdo con los registros de la superintendencia de industria y comercio.

La empresa considero de vital importancia contar con un Sistema de Gestión de Calidad acorde con las exigencias actuales de mercado, escogiendo la norma ISO 9001 Versión 2000, como el medio para estructurarlo, logro alcanzado en mayo de 2004 cuando el ICONTEC otorgo el certificado que el sistema de gestión de Proinsalud Ltda. se evaluó y se aprobó con respecto a los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2000, convirtiéndonos en la primera IPS certificada en el sector salud en el Departamento de Nariño.

Dentro de este proceso de mejoramiento continuo, la clínica ha establecido nuevos y eficientes servicios tales como la Unidad de Cuidados Intensivos Adulto y Neonatal, Unidad de Cuidado Intermedio Adulto y Neonatal, ampliación de 22 camas en hospitalización, implementación de central de gases medicinales y central de mezclas, ampliación del servicio de imagenologia, ofreciendo tomografía, mamografía, rayos x, ecografía, fluoroscopia, implementando el novedoso sistema de digitalización de la imagen.

Misión: Somos una institución prestadora de servicios de salud de mediana complejidad. Dirigimos nuestros esfuerzos a la atención de la población del suroccidente colombiano, con talento humano comprometido, a través de procesos de mejora continua, cumpliendo requisitos y estándares de calidad, encaminados a satisfacer las necesidades de los usuarios.

Visión: Proyectar nuestros servicios centrados en el usuario a través del mejoramiento continuo, fortaleciendo los procesos de seguridad del paciente y el trato humanizado, con adecuada infraestructura y tecnología, para ser una Institución Prestadora de Servicios Acreditada en Salud.

Propósito clave de la organización: Prestar servicios de salud con estándares superiores de calidad a través de procesos de mejora continua.

2.1.1.1 Políticas de la empresa:

Política de calidad: Prestar servicios de salud con calidad, calidez humana, mediante procesos estandarizados y eficientes, acciones de mejoramiento continuo, personal competente y comprometido.

Política de seguridad de paciente: Prestar servicios de salud con procesos, protocolos, guías, recursos humanos, tecnológicos, físicos y financieros que garanticen la prevención, eliminación o mitigación del riesgo.

Política ambiental: Prestar servicios de salud con procesos, protocolos, guías, recursos humanos, tecnológicos, físicos y financieros que garanticen la preservación y conservación del medio ambiente.

Política financiera: Administrar los bienes y recursos de la Institución con criterios de eficiencia empresarial y aplicación de valores personales e institucionales.

Política administrativa: Planear, organizar, coordinar, evaluar y controlar los procesos de apoyo de talento humano, físico y financiero, priorizando acciones, optimizando la sinergia de los equipos de trabajo, evaluando la gestión y estableciendo las bases para la mejora continua, bajo parámetros de calidad.

Política de seguridad industrial y salud ocupacional: Gestionar el control de los riesgos de usuarios y trabajadores para lograr ambientes laborales seguros con herramientas de mejoramiento continuo velando por el cumplimiento de la legislación vigente y los requisitos organizacionales.

Objetivos organizacionales:

- Fortalecer la atención al usuario con un trato humano digno y respetuoso.
- Implementar estándares de Acreditación en la prestación de servicios de salud.
- Gerenciar eficientemente los bienes materiales, financieros, técnicos y tecnológicos que permitan la sostenibilidad institucional.
- Implementación de procesos que propendan por la minimización del impacto ambiental originado en la prestación de servicios medico asistenciales.
- Garantizar una tecnología e infraestructura acorde a las necesidades del entorno.
- Mantener procesos encaminados a brindar seguridad al paciente.

2.1.2 Entornos de investigación:

a. Descripción del municipio: El Municipio de Pasto, capital del Departamento de Nariño, se encuentra ubicado al sur de Colombia, tiene una extensión de 1.181

Kms.2 del cual el área urbana es de 26,4 Km2., una población de 423.217 habitantes según el censo realizado por el DANE en el año 2005, de los cuales el 81.64% habita en las 12 comunas que constituyen la ciudad de San Juan de Pasto y el 18.36% en los 17 corregimientos. Es la segunda ciudad más grande de la región pacífica después de Cali.

Cuadro 2. Demografía

Proyectado a Junio 30					
Año	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Total	**411,697**	**417,484**	**423,217**	**428,890**	**434,486**
Hombres	197,831	200,808	203,756	206,659	209,538
Mujeres	213,866	216,676	219,461	222,231	224,948

Fuente. Este estudio

De acuerdo con la información estadística obtenida por el DANE la población del municipio de Pasto proyectada con base en el censo del año 2005 es de 434.486 habitantes para el año 2014, de los cuales el 82,6% se concentra en el área urbana. Está conformada en un 51,9% por mujeres y un 48,1% por hombres, para una razón de masculinidad de 93 hombres por cada 100 mujeres; a pesar de que nacen más hombres que mujeres, gradualmente hay un cambio debido a las diferencias en la mortalidad.

> Los niños menores de 1 año son 6.337 corresponden al 1.5% ellos requieren fundamentalmente servicios de salud como la vacunación y la educación a las madres en todos los programas preventivos que garanticen su salud hacia el futuro. Los niños menores de 5 años representan el 7.5% de la población (31.844 niños) requieren los mismos servicios que el grupo anterior mas servicios de educación preescolar en sus diferentes niveles y espacios de recreación. Los menores de 15 años en el municipio son 102.894 y corresponden al 24.3% de la población, son la gran mayoría de la población escolar requieren servicios de educación, en salud principalmente salud mental, oral, alimentación, espacios de recreación y ocupación de tiempo libre. El grupo de 15 a 49 años es la población denominada económicamente activa, requieren fundamentalmente trabajo, todos los servicios públicos porque son los que forman familias, educación, salud especialmente las mujeres por razón del embarazo, la planificación, prevención del cáncer de cérvix y mama, otros servicios relacionados con la salud mental, oral, alimentación, el vestido y la recreación. Los mayores de 60 años son 44.383 habitantes (10.5%) ellos requieren especialmente protección social, en salud generalmente demandan

> servicios de II y III nivel y una ciudad adecuada a sus limitaciones, también recreación y apoyo familiar. El grupo de 13 a 18 años o población adolescente por su alta vulnerabilidad es necesario analizarla aparte y fuera de los esquemas demográficos, ellos son 45.609 y representan casi el 10.8% de la población sus requerimientos se sitúan en oportunidades de estudio, trabajo y recreación, partiendo de una base fundamental dada por su familia como es el afecto y el buen trato. (Lopez, 2011)

b. Aspecto político administrativo:

Reforma pensional: En Colombia hay 22 millones de trabajadores, de los cuales 7.7 millones cotizan o ahorran activamente en el Sistema General de Pensiones, pero de ellos solamente 1.6 millones recibirán una pensión al momento de su retiro. El 90 por ciento se queda en el camino porque no ha ahorrado lo suficiente o no han trabajado lo suficiente.

En el país existen dos regímenes en el sistema pensional: Régimen de Prima Media (RPM) y Régimen de Ahorro Individual Solidario (RAIS).

El Gobierno Nacional ha presentado el modelo con el que busca acabar con los tres grandes problemas del Sistema General de Pensiones en Colombia y que a la vez se convierten en sus tres grandes retos: reducción de la desigualdad, aumento de cobertura, y garantía del sostenimiento financiero y social del sistema.

A partir del primero de enero de 2014, los hombres se pensionarán a los 62 años y las mujeres a los 57, Este aumento no tiene nada que ver con esta reforma sino por disposiciones de la Ley 797 de 2003.modelo con el que busca acabar con los tres grandes problemas del Sistema General de Pensiones en Colombia y que a la vez se convierten en sus tres grandes retos: reducción de la desigualdad, aumento de cobertura, y garantía del sostenimiento financiero y social del sistema.

Reforma laboral: La reforma laboral que se ha venido elaborando hasta ahora, ha tenido un último capítulo con la aprobación el pasado 20 de diciembre del Real Decreto-Ley 16/2013, con el que, sobre todo, se pretende flexibilizar y potenciar la contratación a tiempo parcial, pero introduce también otras novedades importantes. Son las siguientes:

Contrato a tiempo parcial: Desaparece la posibilidad de realizar horas extraordinarias (salvo las de fuerza mayor) pero se flexibiliza el régimen de horas complementarias (que realmente son horas extras expresamente pactadas en contrato), permitiéndolas también en los contratos temporales (antes sólo estaban previstas para los indefinidos) pero sólo para contratos (tanto temporales como indefinidos) con jornadas no inferiores a 10 horas semanales. Además se incrementa el número máximo permitido de un 15% a un 30% de las horas ordinarias de contrato, pudiéndose ampliar hasta un 60% por convenio colectivo

(tal y como estaba regulado con anterioridad) y se permite añadir un número de horas complementarias de aceptación voluntaria que no podrá superar el 15% (ampliables al 30% si así lo permite el convenio colectivo) de las horas ordinarias. Por otro lado, se reduce el plazo de preaviso para su realización de 7 a 3 días.

Se reduce el porcentaje de cotización al desempleo de 7,7% al 6,7%.

Periodo de prueba.- Se permite la realización de un periodo de prueba de un mes para los contratos temporales de duración determinada no superior a 6 meses, salvo disposición contraria en convenio colectivo.

Jornada irregular.- La compensación de las diferencias por exceso o defecto de la jornada realizada con la duración máxima de la jornada ordinaria, se podrá realizarse en el plazo de 12 meses desde que se produzcan (antes se debían compensar en el año natural)

Se introducen cambios en materia de cotización a la Seguridad Social. A partir de enero de 2014 las empresas están obligadas a incluir en la base de cotización las retribuciones en especie que abonen a sus trabajadores (plus de transporte, seguro médico, aportaciones empresariales al plan de pensiones, acciones, primas de seguros, etc.).

Reforma tributaria: El Congreso de la República aprobó la Ley 1607 que introduce importantes reformas al sistema tributario colombiano, entre otras la creación del impuesto de renta para la equidad CREE cuyos recaudos tienen por destinación la financiación de los programas sociales del SENA, ICBF, el sistema de seguridad social de salud, las universidades públicas y la inversión social del sector agropecuario, están obligados al pago de este impuesto las entidades declarantes del impuesto de renta sobre una nueva base fiscal que difiere del impuesto de renta por el sistema general, su tarifa es del 8% sin embargo transitoriamente por los años 2013, 2014 y 2015 será del 9%, como consecuencia del nuevo impuesto las sociedades dejarán de realizar aportes parafiscales al SENA e ICBF y los aportes de salud sobre la nómina de los empleados cuya remuneración mensual sea hasta 10 salarios mínimos legales vigentes.

De otra parte la tarifa general del impuesto de renta se reduce del 33% al 25% a partir del año 2013, se modifica la fórmula para evitar la doble tributación socio-accionista, se limitan las reorganizaciones empresariales, y se introducen al sistema fiscal los conceptos de establecimiento permanente, subcapitalización y el abuso en materia tributaria.

Frente a las personas naturales se prevé una nueva clasificación de las personas naturales en dos categorías: empleados y trabajadores por cuenta propia, los cuales tendrán un sistema mínimo y alternativo para la determinación del impuesto de renta el IMAN y el IMAS.

El impuesto sobre las ventas también se modifica con una nueva estructura tarifaria del 0%, 5% y 16%, se cambia el procedimiento de las devoluciones de este impuesto, y el tratamiento de los impuestos descontables, adicionalmente se crea el impuesto nacional al consumo.

c. Aspecto socio económico

Inflación: El IPC de la ciudad de Pasto ha tenido un comportamiento con tendencia a la baja, con oscilaciones contrarias a las registradas por el nacional en gran parte del periodo. A continuación se presenta la variación del índice de precios al consumidor en la ciudad de pasto de los primeros cuatro meses del 2014:

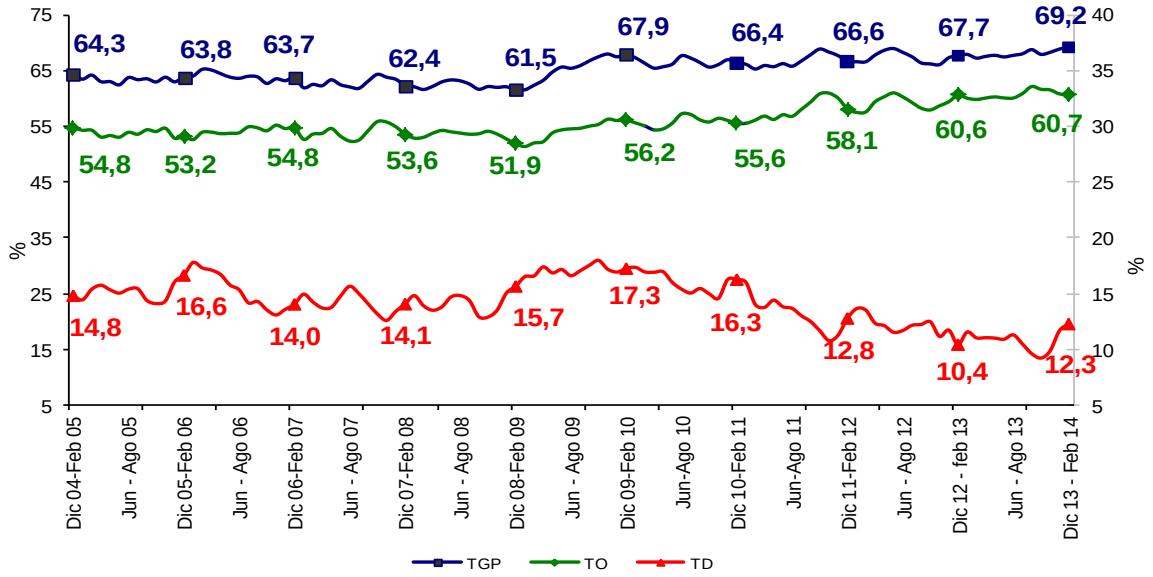
Cuadro 3. Variación mensual IPC

Enero	febrero	marzo	abril
0,29	0,56	0,49	0,28

Fuente: DANE

d. Desempleo: El municipio de Pasto siempre ha registrado altos niveles de desempleo con respecto al promedio, para el caso del último trimestre entre Diciembre de 2013 y Febrero de 2014, el Dane, indica que la ciudad presenta un 12.3% de desempleo, y con respecto al mismo trimestre del año pasado, esa cantidad subió, ya que era de 10.4%. La grafica que se muestra a continuación indica el nivel de desempleo en Pasto desde el 2005, indicada por la línea roja:

Grafica 1. Nivel de desempleo



Fuente: DANE

En cuanto a la tasa de ocupación representada por la línea verde y según información del Dane en el trimestre de diciembre de 2013 a febrero de 2014 esta era de 60,7% lo cual significa que 351 personas del total encuestadas se encuentran ocupadas y están en edad de hacerlo.

e. Producto interno bruto: La contribución del municipio de pasto al PIB nacional ha sido baja en comparación con los grandes ejes de desarrollo como Bogotá, Cali y Medellín que son las ciudades que más aportan, a continuación se presenta se muestra el PIB del Municipio de Pasto hasta el Año 2012:

Cuadro 4. PIB municipio de Pasto

Año	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
PIB Departamento de Nariño hasta 2012 por habitante.	**4.926.330**	**5.092.830**	**5.526.902**	**5.997.162**
Total Población Municipio de Pasto	**405.882**	**411.697**	**417.484**	**423.217**
PIB Municipio de Pasto	**1.999.508.846.462**	**2.096.702.743.419**	**2.307.393.157.605**	**2.538.100.934.379**

Fuente: DANE

f. Necesidades básicas insatisfechas: De acuerdo con la información del Dane para realizar las estadísticas sobre las necesidades básicas insatisfechas en el año 2005 se tuvieron en cuenta los indicadores simples seleccionados, que son: Viviendas inadecuadas, Viviendas con hacinamiento crítico, Viviendas con servicios inadecuados, Viviendas con alta dependencia económica, Viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela. A continuación se presentan los resultados obtenidos en la ciudad de Pasto:

Cuadro 5. Personas en NBI

Cabecera (%)	resto (%)	total (%)
11,07	38,48	16,2

Fuente: DANE

La economía del municipio se basa en el sector primario, secundario y terciario, de los cuales el más representativo es el terciario con un aporte anual promedio al valor agregado del 76%. El PIB del municipio de Pasto ha presentado un crecimiento producto de la dinamización de la economía y del incremento en la participación del sector secundario debido al comportamiento de las actividades de construcción y servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda durante los años 2008 y 2010.

g. Aspecto socio cultural: A continuación se presenta la tasa de natalidad y mortalidad del municipio de pasto:

Cuadro 6. Nacimientos por área y sexo

Total	**Total**		**Cabecera municipal**		**Centro poblado**		**Rural disperso**	
	Hombres	**Mujeres**	**Hombres**	**Mujeres**	**Hombres**	**Mujeres**	**Hombres**	**Mujeres**
1253	677	576	676	571	1	2	0	3

Fuente: DANE

Cuadro 7. Defunciones fetales por área y sexo

Total				Área de Defunción											
				Cabecera municipal				Centro poblado				Rural disperso			
Total	H	M	Indet.	Total	H	M	Indet.	Total	H	M	Indet.	Total	H	M	Indet.
1368	93	48	1227	1366	92	48	1226	0	0	0	0	2	1	0	1

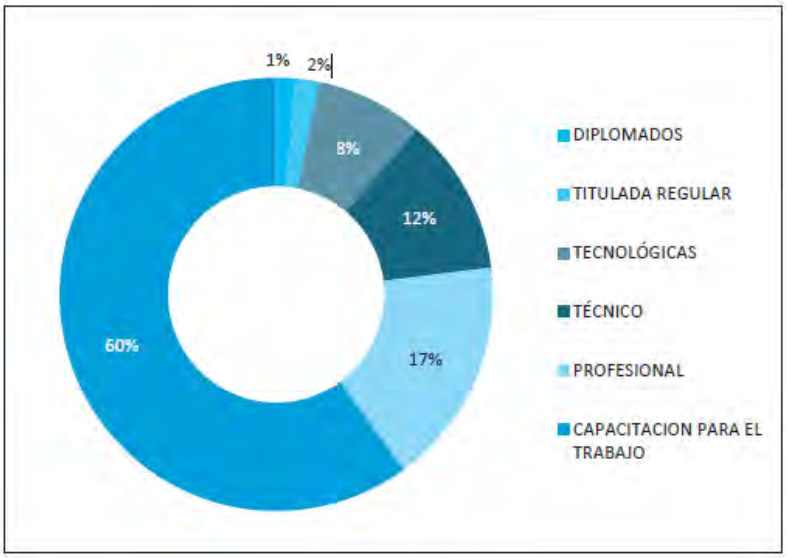
Fuente: DANE

h. Características de la oferta formativa actual: La oferta formativa gravita alrededor de las necesidades del mercado y no tanto en propuestas para un proyecto de vida individual. De modo que los programas que se ofrecen están en consonancia con las necesidades en boga de la globalización, las TIC`s, el mercadeo y finanzas, mientras que las carreras humanísticas, pierden cada vez más su importancia en la oferta educativa. Además, es más lucrativo para quienes ofrecen éstos programas y para los que los requieren, saben que es el único medio de emplearse. Hay un condicionamiento, entonces, entre oferta y necesidades de formación y capacitación.

El déficit que se presenta en materia de educación, en el nivel profesional, especialmente, se debe a que en el municipio no existe una oferta de educación pública que le de acceso a la población de más bajos ingresos, y que es la mayoritaria en la ciudad.

> Actualmente existen cerca de 13 universidades y la única que responde por una educación que esté acorde con ese nivel de ingresos de esta población es la Universidad de Nariño, sin embargo, ésta tiene limitaciones de cobertura debido a que cuenta con un presupuesto limitado. Las oportunidades que se presentan para un desarrollo de la economía local, en cuanto se refiere a la formación avanzada se ven reducidas, ya que muchos jóvenes no pueden acceder a este nivel de educación por no disponer de recursos.(Panesso Fernando, Rodriguez Edgar, Santacruz Alejandra, Erazo Ivan, Calderon Felipe, Ruano Eduardo., 2012)

Grafica 2. Participación de los programas ofertados por modalidad



Fuente: Cálculos propios a partir de Documento Sector Agroalimentario: "Oportunidades de Inclusión productiva para poblaciones en pobreza y vulnerabilidad de Pasto".2011.PNUD.

2.2. MARCO TEORICO

2.2.1 Antecedentes base conceptual y estado del arte. La historia de la conformación de las organizaciones en cuanto a sus factores de producción trabajo, tierra y capital han presentado una evolución que se hace cada vez más evidente frente a las personas que hacen parte de las empresas, tanto de su ambiente interno como externo. Además, de la fuerte dependencia de estos factores a los cambios en el entorno que influyen directamente en los procesos de direccionamiento, llevando a las empresas a desarrollar planes estratégicos transformando las tendencias que permiten a las organizaciones sobrevivir a la realización de planes que sean cada vez más creativos con el fin de sobresalir alcanzando el éxito.

Actualmente la importancia de cada uno de los factores de producción ha variado en el sentido de que si bien no dejan de ser fundamentales para las operaciones de la organización, se han adicionado nuevos factores como lo son la tecnología y el talento humano, diferenciándose este ultimo de trabajo o mano de obra por el concepto que se tenía del aporte del trabajador que antes constituía un elemento más de la producción que contribuía en los resultados económicos, mientras que el talento humano es ahora el elemento fundamental de las empresas que aporta no solo a la consecución de objetivos económicos sino también sociales.

Así pues, la gestión humana se ha convertido en un área fundamental de las organizaciones para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida Beer citado por(Calderon, Alvarez, & Naranjo, 2010, pág. 15). Esta evolución ha conllevado mayores exigencias hacia estas dependencias y las ha obligado a modernizar sus estructuras, roles y prácticas, a fin de convertirse en generadoras de valor para sus compañías. BostonConsulting Group citado por (Calderon, Alvarez, & Naranjo, 2010, pág. 15)

Una de las tendencias actuales que sobresale en la evolución de la gestión humana está caracterizada por el análisis de la integración de la Gestión Humana dentro del proceso estratégico y por otro, el análisis de la influencia del sistema de recursos humanos aplicado sobre los resultados. ((Peña & Hernandez, 2007). El elemento común de todas estas aproximaciones que analizan la integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de Dirección Estratégica estriba en el reconocimiento de los recursos humanos como elemento fundamental, no sólo en la implantación de la estrategia, sino como variable clave de su formulación. Lengnick-Hall y Lengnick-Hall citado por (Peña & Hernandez, 2007), subrayan la necesidad de considerar los recursos humanos en la formulación de la estrategia empresarial. Para estos autores, la integración entre la función de personal y la Dirección General ha de ser plena y recíproca.

Así, el impacto positivo de la aplicación de sistemas de recursos humanos será mayor en aquellas organizaciones en las que se alcanzan altos niveles de integración entre la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección General en el proceso de formulación de la estrategia. Esto garantiza la adecuación de los recursos humanos a la estrategia seleccionada, circunstancia necesaria en entornos dinámicos, en los que se tienen que realizar constantes ajustes en las mismas. Es importante señalar que el cumplimiento de esta premisa, garantiza asimismo la adecuación de los recursos humanos también en la fase de implantación de la estrategia empresarial, como concluye (Peña & Hernandez, 2007) en su investigación denominada La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados.

> En Colombia, el desarrollo de la gestión humana ha sido tema de estudio de diferentes investigaciones, dentro de la que se destaca la realizada por Calderón, Naranjo &Álvarez, (2010) quienes conforman el grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, en su artículo denominado Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación hacia un sistema integral, que se realizo con el objeto de llevar a cabo un estudio integral que muestre en qué estado se encuentran los departamentos de recursos humanos, sus prácticas y actividades estratégicas; qué tanto ha evolucionado su dirección; cómo se relacionan con la gerencia y con otras dependencias; cuáles son los retos nuevos que enfrentan, y qué

> cambios perciben en relación con la concepción de gestión humana. (Calderon, Alvarez, & Naranjo, 2010, pág. 15)

Dentro del estudio anteriormente mencionado se evidencia que la gestión humana ha cambiado la manera tradicional de realizar los procesos generales de la gestión humana, los cuales han cambiado su finalidad y su concepción.

> La selección es un proceso que se ha estado integrando con otros, como formación y desarrollo, evaluación de desempeño y organización del trabajo, de manera que no sólo se pretende encontrar la persona adecuada para un cargo en el presente, sino que se busca un talento potencial más allá de una experticia técnica. En cuanto a la formación las empresas han entendido que se debe ir más allá del entrenamiento para el puesto de trabajo y se está empleando como mecanismo de potenciación del individuo a futuro y como medio de retención de talentos; es una práctica asociada con la evaluación del desempeño y los planes de carrera. (Calderon, Alvarez, & Naranjo, 2010, pág. 23)

Además existe la percepción dentro de las empresas de las tendencias actuales de generar ventaja competitiva a través de la alineación de la gestión humana con la planeación estratégica de la organización, sin embargo aun se percibe como un reto para las empresas colombianas. (Calderon, Alvarez, & Naranjo, 2010, pág. 27)

Del estudio realizado por Calderón, Naranjo &Álvarez, (2010) se puede concluir que el diseño de implementación de las funciones del área deben cumplir con la condición de ámbito, consistencia y coherencia. En relación con el ámbito, un modelo de alta efectividad demanda que gestión humana incluya entre sus prácticas, además de las llamadas funcionales de administración de personal, aquellas que apuntan al desarrollo de capacidades organizacionales requeridas por la empresa para alcanzarla competitividad, a apoyar procesos críticos como la calidad, la innovación y el mejoramiento continuo. La consistencia se refiere a la necesidad de tener no sólo buenas prácticas aisladas, sino contar con un sistema de ellas complementarias entre sí. La coherencia, por su parte, tiene que ver con la manera en que las prácticas encajan en todo el sistema corporativo.

En cuanto al desarrollo de la gestión humana en el departamento de Nariño, se evidencian avances principalmente en las medianas y grandes empresas de la ciudad de San Juan de Pasto, como lo demuestran los estudiantes Vicky Guelgua y Reiver Montilla, en su trabajo de grado denominado características e importancia de la gestión de talento humano en las medianas y grandes empresas de la ciudad de Pasto año 2013, en donde presentan una descripción de las practicas funcionales y las practicas emergentes en 34 empresas de la ciudad.

El área ha sido cuestionada, por cuanto ha predominado en quienes la dirigen una visión operativa, centrada en actividades instrumentales, que la ha convertido en un centro de costos, antes que en un centro de inversión. Por lo tanto, para que se convierta en fuente de valor agregado debe modificar su concepción y su finalidad. Adicionalmente, se encontró que la gestión humana es un proceso organizacional que lleva poco tiempo de estarse implementando en las organizaciones es más como prerrequisito para una acreditación de calidad que como una fuente competitiva y estratégica de la organización (Guelgua, V., & Montilla R., 2013) p. 284

En cuanto a las prácticas de talento humano, Guelgua, V. & Montilla, R. (2013) p. 281, encontraron que el aprovisionamiento de personal en su mayoría es llevado a cabo por las empresas grandes, las cuales reclutan el personal haciendo uso de una modalidad interna, externa, outsourcing; también son organizaciones que tienen conformado un equipo de gestión humana para la selección de candidatos, apoyados igualmente de diversas herramientas para que el proceso sea más eficiente, la forma en que contratan estas organizaciones al personal de esta área la mayoría lo hace a término indefinido, seguido de una contratación a término fijo. Mientras que las organizaciones sin área de talento humano han incorporado solo algunas herramientas de selección y la modalidad de contratación predominante del personal es a término fijo, en consecuencia es posible inferir que las organizaciones con área de gestión humana incorporan personal idóneo y que cumple con el perfil del cargo, para el desarrollo eficiente de las funciones laborales, baja rotación de personal.

El proceso de formación de las empresas estudiadas se enfoca en su mayoría a capacitar el personal en conocimientos funcionales, y son pocas las que tienen un aspecto de especialización y formación de los mismos con el fin de fomentar ascensos, de ahí que estas empresas alinean esta práctica con la evaluación de desempeño mas no con aspectos estratégicos de formación del personal para la organización. (Guelgua, V., & Montilla R., 2013) p. 281

> La evaluación de desempeño de acuerdo al presente estudio que en las empresas con área de talento humano medianas y grandes de la ciudad de pasto, evalúan el desempeño de sus colaboradores en gran parte con base a formatos propios de cada empresa, siendo muy pocas las que emplean metodologías establecidas como 360° y por competencias; en contraste las empresas que no tienen área evalúan a los colaboradores desde el punto de vista del rendimiento y cumplimiento de metas, sin la implementación de metodologías existentes para realizar este proceso.(Guelgua, V. & Montilla R., 2013) p. 282

2.2.2 Fundamentación teórica:

2.2.2.1 Estrategia organizacional. Muchas han sido las definiciones que se le han dado al concepto de estrategia por destacados autores, entre ellas tenemos:- La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas. Chandler citado por (Cuesta, 2010, pág. 5).

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Porter citado por (Cuesta, 2010, pág. 5)
El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo. Stoner. Citado por (Cuesta, 2010, pág. 5).

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. (David, 2003).

2.2.2.2 Dirección estratégica. La dirección estratégica puede ser entendida según Menguzzato&Renaud citado por (Cuesta, 2010, pág. 10)como una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y en una nueva actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el paso de lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir cierta estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. (David, 2003)

La formulación de la visión debe provocar en la organización el surgimiento de determinado nivel de tensión creativa que conduzca al cambio deseado. La energía para el cambio proviene, en medida considerable, de la visión que expresa lo que se desea alcanzar sobre la base del conocimiento de la realidad actual.(Cuesta, 2010, pág. 11)

La misión de una organización expresa su razón de ser, y es lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo. Es la expresión general de sus aspiraciones en la sociedad, establece las prioridades y dirección de los negocios, identificando los

mercados que quiere servir, los productos que ofrecer y con cuales competencias clave.(Cuesta, 2010, pág. 11)

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos, son guías para la toma de decisiones y aborda situaciones repetitivas o recurrentes. (David, 2003)

Las oportunidades y amenazas externas son términos que se incluye dentro de las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, legales, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o perjudicar en forma significativa a una empresa en el futuro. Mientras que las fortalezas y debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar. (David, 2003)

2.2.2.3 Gestión del talento humano. La gestión del talento humano se puede definir como el conjunto de prácticas especificas de recursos humanos, tales como reclutamiento, selección, evaluación, formación y desarrollo; políticas formales de recursos humanos, que dirigen y restringen parcialmente el desarrollo de las practicas especificas; y filosofía globales de recursos humanos, que definen los valores que orientan las políticas y prácticas de la organización. (Rodríguez, J, 2010)

2.2.2.4 Gestión estratégica de los recursos humanos. La gestión estratégica de los recursos humanos puede definirse como todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa o la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, toando como referencia los factores internos como del contexto de la organización. Schuler citado por (Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 31)

a. Evolución e importancia de la gestión estratégica de los recursos humanos: "Desde el punto de vista histórico, las relaciones entre los responsables de la estrategia y de los recursos humanos han variado sustancialmente, pasando por cuatro etapas: la administrativa, de adaptación, interactiva y de integración. Butler, Ferris &Napler citado por (Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 32). En la primera etapa, la administrativa, ambos responsables caminan de forma independiente, desarrollando el área de recursos humanos un rol tradicional carácter meramente administrativo. En la segunda etapa, se inicia un proceso de comunicación pero en una sola dirección. Son los responsables de la formulación estratégica los que definen a la dirección de recursos humanos cuales son las orientaciones que tienen que darle a los distintos procesos o prácticas. El responsable de recursos humanos desarrolla e implanta

aquello que le es señalado, adoptando una posición subalterna. Las ineficiencias de este proceso, fruto de la adopción de posturas reactivas, conducen a un cambio en las relaciones entre ambos responsables, dando lugar a la etapa de interacción. La formulación de la estrategia se realiza una vez que se tiene en consideración la información suministrada por el responsable de recursos humanos adoptándose, por tanto, un enfoque que incorpora cierto grado de pro actividad. La última posición, la de plena integración, es cuando el responsable de recursos humanos se integra desde el principio en el proceso de decisión y formulación de la estrategia, en tanto que forma parte del comité de dirección de la empresa. Es en este último estado cuando en sentido estricto se puede hablar de una gestión estratégica de los recursos humanos y de una consideración de este como factor de competitividad". (Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 32).

> En Colombia, la dirección de recursos humanos en la actualidad es consciente de la necesidad de contribuir a la efectividad organizativa, y esto se logra mediante el liderazgo de iniciativas de cambio organizativo y desarrollo de la estrategia del negocio, sin embargo las actividades que mayor tiempo le consumen a dicha dirección una connotación mas instrumental que estratégica: trabajo con otras áreas de la organización, desarrollo y administración de programas de recursos humanos y manejo de asuntos individuales de los empleados. Calderón, citado por (Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 411)

2.2.2.5 Elementos de la gestión estratégica de los recursos humanos. "El proceso a seguir en la gestión estratégica de los recursos humanos no difiere del que se utiliza en la dirección estratégica general de una organización, pudiendo distinguirse dos claras etapas, la que conduce a la formulación de la estrategia y la que incorpora la implantación de la misma. La primera etapa parte de la definición de la misión de la organización, el desarrollo de la misión se realiza a través de su concreción en la consecución de unos objetivos estratégicos, para cuyo planteamiento es necesario previamente realizar un diagnostico externo, a fin de identificar que amenazas y oportunidades existen en relación a los recursos humanos, y un análisis interno, con el objeto de identificar las fuerzas y debilidades vinculadas a los recursos humanos. Solo después de este diagnostico es cuando la organización estará en condiciones de establecer los objetivos. Tras la formulación de los objetivos, la organización debe seleccionar que estrategia seguirá". (Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 33).

> Una vez cubierta la primera etapa del análisis estratégico, es cuando surge el planteamiento de cómo aplicar la estrategia seleccionada, elaborando para ellos los distintos planes de acción. Con ella se inicia el enfoque más operacional de la gestión de los recursos humanos. El proceso termina mediante el control del grado en que los resultados de las actividades emprendidas nos han conducido a la consecución de los

objetivos previamente establecidos.(Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 33)

a. Análisis externo: El análisis externo que deben realizar las organizaciones de cara al planteamiento de sus objetivos y estrategias engloba tanto el macro entorno como el micro entorno, variables que son incluidas dentro de la matriz poam. (Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 34)

b. Matriz Poam: El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. Un grupo estratégico puede determinar si un factor que está en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma. El perfil de amenazas y oportunidades se representa gráficamente mediante la calificación de la amenaza oportunidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio -Bajo.(Serna) Ver anexo No. 1

c. Matriz Mefe: La matriz de evaluación de los factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.(Hernandez, 2010) Ver anexo No. 2

d. Análisis interno: El diagnostico interno incluye información de aquellas variables organizativas que conforman el contexto de la gestión de los recursos humanos y de los propios procesos y prácticas que desarrollan en su área.

Matriz Pci: El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber: la capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio -Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la entidad en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más

conveniente. El PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.(Serna)
Ver anexo No. 3

Matriz mefi: Resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Esta herramienta suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa, y las examina con mayor profundidad pues forma parte esencial de marco analítico de la formulación de estrategias.(Castaño)
Ver anexo No. 4

Matriz DOFA: La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

- Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

- Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

- Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

- Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar

estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.(Parra) Ver anexo No. 5

2.2.2.6 Modelos y enfoques sobre la gestión humana estratégica de los recursos humanos. Algunos autores han analizado la influencia conjunta de la estrategia y la estructura sobre la gestión de los recursos humanos, representado en los siguientes modelos los cuales se presentan a continuación:
“

a. Teoría de recursos y capacidades: La teoría de recursos y capacidades ha supuesto un cambio importante en la forma de abordar el análisis de la competitividad de las organizaciones. Esta teoría resalta el papel de los recursos internos, y sobre todo los recursos intangibles. Establece los requisitos que un recurso debe cumplir para ser considerado como fuente de ventaja competitiva sostenible. Los recursos humanos adquieren esta condición, ya que cumplen con los siguientes requerimientos: valor, escases, inimitabilidad, insustituibilidad, en la medida en la que los recursos humanos cumplen los anteriores requisitos generan ventaja competitiva a las empresas que los poseen. (Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, págs. 40-41).

Valiosos: los recursos serán valiosos cuando sirvan para responder a las amenazas del entorno y para aprovechar sus oportunidades. Los recursos no pueden ser evaluados aisladamente, sino que su valor es determinado por la interrelación con las fuerzas externas del mercado. La definición de valor del recurso o capacidad está en relación con su posibilidad para explotar una oportunidad o mitigar una amenaza en el mercado. Si se hace una de esas dos cosas, puede ser considerado como una fortaleza de la empresa; en caso contrario, es una debilidad. Cuando éstas son explotadas de manera adecuada conducen generalmente a un aumento en los ingresos o una disminución en los costos o ambos.

Raros o escasos: los recursos deben ser raros, escasos, únicos o limitados a unos pocos, entre un conjunto de competidores actuales y potenciales, ya que si ellos son poseídos por un gran número de competidores no sirven para la obtención de ventajas competitivas sostenibles. La rareza se dará también en relación con su duración en el tiempo, porque si otros competidores en el tiempo pueden llegar a adquirir o desarrollar la misma capacidad, ésta perdería su atributo de escasez y por ende su posibilidad de ser fuente de ventaja competitiva.

Inimitables o difícilmente imitables: los recursos son inimitables cuando la posibilidad que tienen los competidores de analizarlos y duplicarlos, hace que su obtención o adquisición sea costosa o tome demasiado tiempo su replicación. Por el contrario, si el costo es bajo en la obtención del recurso escaso y valioso, las empresas competidoras pueden imitarle y lograr la paridad competitiva. Para que

la ventaja competitiva sea duradera, los recursos en que se apoya deben ser difíciles de imitar por parte de los competidores.

Organización o sinérgicos: relativo al hecho de que la empresa posea determinados aspectos organizativos, como la estructura organizativa, los procesos y sistemas, así como la propia cultura empresarial, para explotar todo el potencial competitivo de sus recursos y capacidades. Por lo tanto, los recursos y capacidades han de ser explotados de manera eficiente por la empresa.

Estas características son recogidas en el modelo conocido como VRIO, que de acuerdo con su fundamento si un recurso es valioso, raro y de imitación costosa, entonces la correcta explotación por parte de la organización de este activo genera una ventaja competitiva sostenible y beneficios económicos por encima de lo normal. (Moncada Alvaro, Oviedo Martha, 2013).

> Sin embargo, esta teoría establece que no basta que los recursos cumplan con estas características para lograr la competitividadde las empresas, si no se cuenta con las capacidades organizativas para sugestión. Desde esta perspectiva, las áreas de recursos humanos respaldan el potenciar los recursos Armstrong citado por (Calderon, Alvarez, & Naranjo, 2010) esto es, llevar acabo prácticas como la métrica de recursos humanos, el desarrollo del papel estratégico del área, la conformación de centros de servicios compartidos, la gestión de procesos de tercerización y el apoyo a las reestructuraciones empresariales. (Calderon, Alvarez, & Naranjo, 2010, pág. 19)

2.2.2.7 Prácticas estratégicas de la gestión humana. La implantación de las estrategias organizativas, supone elegir determinadas prácticas de recursos humanos que den soporte y permitan su desarrollo. Las cuales se exponen en la siguiente tabla.(Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

a. Opciones de prácticas de recursos humanos que pueden adecuarse a las estrategias competitivas:

Planificación estratégica de los recursos humanos: Las opciones de planificación abarcan un amplio espectro de alternativas. Las organizaciones que conciben el proceso de planificación y previsión a corto plazo, y como algo no sistemático, tendrán probablemente una actitud estratégica distinta de aquellas con un planteamiento más continuado y a largo plazo. Tradicionalmente, la planificación ha sido llevada a cabo de forma reactiva; esto es: las necesidades del negocio determinaban las necesidades de personal y la función del Departamento de Recursos Humanos se limitaba a tratar de evitar que el factor humano entorpeciera o frenara la fase de implantación. No obstante, el incremento de la incertidumbre y los relevantes cambios que ha presidido el mundo de los

negocios en los últimos años han estimulado a algunas organizaciones a integrar la planificación de recursos humanos en el proceso de planificación estratégica del negocio. La evolución de un modelo subsidiario a otro de integración plena, presidida por relaciones recíprocas e interdependientes en la gestión estratégica de recursos humanos. Aunque son pocas las organizaciones que han llegado a este grado de implicación, son muchas las ventajas que de este pueden surgir.(Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, págs. 43-45).

Reclutamiento: "Son todas las herramientas que se utilizan para atraer y hacer que las personas que tienen habilidades, aptitudes y aspiraciones para trabajar busquen el empleo más apropiado a las capacidades que tienen, e igualmente la empresa que lo necesite lo pueda contratar. El reclutamiento es el punto inicial y clave para el buen funcionamiento de cualquier actividad de la empresa.(Duque)
Dirección estratégica y de recursos humanos: Los programas de reclutamiento se desarrollan en torno a tres componentes: las estrategias de las empresas, la planificación de recursos humanos y la de puestos de trabajo. La estrategia de la organización no solo marca los objetivos de la organización, los productos y mercados en los que se quiere competir, las tasas de crecimiento esperadas, etc., sino también algo tan importante como cuales son las capacidades, competencias y habilidades que necesita desarrollar o adquirir para hacer posible dicha estrategia. Por tanto, constituye el pilar básico para saber cuántas personas necesitaremos (planificación), qué tipo de puestos y qué tipo de personas; es decir, los conocimientos, habilidades y aptitudes que debe tener el candidato a esos puestos".(Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 110)

Selección: La selección de personal es un proceso que integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano. Todo esto en búsqueda de la calidad humana en el trabajo. La selección de personal en la administración está básicamente dirigida a la consecución del talento humano. El proceso de selección consiste en una serie de pasos enfocados a elegir que aspirante se encuentra más apto para ser contratado.

La selección del personal se encarga de encontrar trabajadores idóneos con quienes se pretende trabajar en la empresa y satisfacer las necesidades de personal, ya que junto con la maquinaria, el dinero, las instalaciones y los sistemas, procedimientos, gráficas, etc. se le da a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo, le da las herramientas necesarias para su formación y de esta forma encamina a la realización de los objetivos de la organización.(Duque)

Tendencias en la selección: Las organizaciones tienen necesidad de predecir hasta qué punto se quedarán los candidatos que contraten. Retener a las mejores personas es fundamental para todas las organizaciones. En algunos casos, las organizaciones no pueden retener a los buenos empleados porque su sistema de selección no incorpora cuestiones como el exceso de titulación requerida para un

´puesto de trabajo. Si la organización no da oportunidades de desarrollo en la carrera profesional más allá del puesto de entrada, este candidato buscara otro empleo. La contratación de candidatos con exceso de titulación para el puesto puede ir en detrimento de la organización tanto como la contratación de candidatos insuficientemente preparados.(Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 158)

Capacitación: Son todas las actividades realizadas para guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo. Implica iniciar de una manera apropiada al empleado en su trabajo y para ello recibe capacitación por parte del dueño de la empresa o de algún antiguo empleado.

En este proceso se orienta e informa al nuevo trabajador sobre cómo cumplir con las exigencias de su nuevo puesto. No sólo es útil para orientar e informar al empleado de nuevo ingreso, sino también a el que va a ocupar otro puesto dentro de la misma empresa.

Formación y perfeccionamiento estratégico de los recursos humanos: "En general, las empresas que invierten en formación y perfeccionamiento están convencidas de que ello afecta a los resultados a largo plazo, a pesar de que los resultados a largo plazo, a pesar de que los resultados a corto plazo no siempre sean evidentes. Una de las ventajas que puede obtenerse al vincular el plan estratégico de la empresa a la formación y perfeccionamiento de los recursos humanos es la reducción de costes. Otra ventaja es que los empleados son conscientes de cómo será su futuro dentro de la empresa, lo que dará origen a un compromiso con esta. En los momentos actuales es evidente que para tener éxito en su actividad debe tener personal bien formado, que sea capaz de reaccionar ante cualquier situación".(Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 47)

Evaluación de desempeño: Es el proceso o actividad clave consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. (Cuesta, 2010, pág. 341)

Elementos estratégicos en la evaluación del rendimiento: "La evaluación del rendimiento ha ido aumentando su importancia como practica de recursos humanos debido al incremento de las exigencias de innovación, de la competencia y por las repercusiones de la tecnología en la naturaleza de los puestos de trabajo. Así pues, existen muchas razones para enfocar esta actividad desde una perspectiva estratégica. La evaluación del rendimiento es un elemento clave a la hora de implantar o mantener con éxito la estrategia empresarial, ya que determina a orientación de los comportamientos y resultados buscados".(Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 45)

Indicadores de Gestión: Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, a su vez los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras es la relación entre las metas u objetivos y los resultados.

"Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados"18

Los indicadores permiten tener un control adecuado sobre la situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. El paquete de los indicadores puede variar su tamaño, de acuerdo al tipo de negocio, sus necesidades específicas y los proyectos que trabaja.

El desempeño de una empresa se mide de acuerdo a sus resultados y estos a su vez se miden a través de los índices de gestión ya expresados anteriormente.(Burgos)

2.3 MARCO LEGAL

Partiendo de la base que es la constitución política de 1991 en su artículo 25 se plantea: "**. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas."**

De acuerdo a lo anterior se fundamenta en: La Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), estableció:

"Artículo 23. [1]. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.

[2]. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.

[3]. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social…."

Amparados en la premisa anterior las leyes y normas que regulan la relación contractual en la República de Colombia son las siguientes

- **Código Sustantivo del Trabajo**[1]. Es un conjunto de normas y procedimientos legales que reglamentan las relaciones individuales que surgen entre el trabajador y el empleador, buscando un equilibrio entre las dos partes. Establece las formas de contratación, el concepto de salario y sus modalidades, los derechos y deberes de los trabajadores y de los empleadores, las prestaciones sociales, la libertad de asociación, entre otros.

El Código Sustantivo del Trabajo es el documento de mayor influencia en el comportamiento del Talento Humano de la organización, lo constituye la aplicación de los aspectos legales, sobre los cuales debe fundamentarse la política de Administración de Personal que se maneja en las empresas.

La finalidad primordial de este código es el de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleados y empleadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Este rige las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular y los de derecho colectivo de trabajo oficiales y particulares. Por tanto el trabajador goza de la protección por parte del Estado para garantizar la eficacia de sus derechos, a fin de procurar a la parte más débil la igualdad sustantiva y real ocasionada por el desnivel en la contratación laboral, de aquí nace la importancia de este documento.

Este documento se considera como la figura de responsabilidad solidaria entre el beneficiario de una labor y el contratista independiente respecto al pago de las obligaciones de carácter salarial, prestacional e indemnizaciones derivadas de la relación laboral entre el trabajador y el contratista. La aplicación práctica de esta figura ha generado que tanto la doctrina como la jurisprudencia nacional expongan sus interpretaciones respecto de sus supuestos y límites, ya que al interactuar diferentes intereses y derechos se generan discusiones de tipo jurídico y económico.

- **Ley 100 de 23 de Diciembre de 1993.**[2]crea el Sistema General de Seguridad Social en Salud que cambia y reorganiza la prestación de los servicios de salud

[1]CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Código Sustantivo del Trabajo. Ministerio de la protección social. 1950.
[2]CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 100. Ministerio de la protección social. 1993.

del país e integra la salud pública, el sistema de seguridad social y la provisión de servicios privados. Es un sistema universal de aseguramiento que se establece mediante la competencia regulada, mecanismo que promueve la eficacia y la calidad, en la provisión de los servicios.

La Ley 100 plantea los siguientes principios como sus fundamentos centrales: equidad, obligatoriedad, protección integral, libre escogencia, autonomía de las instituciones, descentralización administrativa, participación social, concertación y calidad.

En este orden de ideas, se menciona Sistema General de Pensiones, el cual tiene por objeto garantizar a la población, el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte, mediante el reconocimiento de las pensiones y prestaciones que se determinan en la presente ley, así como propender por la ampliación progresiva de cobertura a los segmentos de población no cubiertos con un sistema de pensiones El Sistema General de Pensiones, con las excepciones previstas en el artículo 279 de la presente ley, se aplicará a todos los habitantes del territorio nacional.

Otro tema importante a destacar es el Sistema General de Seguridad Social, en donde las clases de afiliados que se destacan son:

a. Régimen contributivo: régimen o sistema que se encarga del aseguramiento y atención de las necesidades de salud de las personas y su grupo familiar incorporadas al sistema como cotizantes (pago de UPC - Unidad de pago por capitación-): con vínculo laboral, los trabajadores independientes y los pensionados. Estas personas deben estar afiliadas a una Empresa Promotora de Salud, EPS. Este régimen tiene establecido un plan de beneficios y derechos para los afiliados denominado Plan Obligatorio de Salud POS-S.

b. Subsidiado: régimen o sistema que se encarga del aseguramiento y atención de las necesidades de salud de la población (afiliado y grupo familiar) pobre y vulnerable sin capacidad de pago y sin vínculo laboral, de los estratos 1 y 2 del SISBEN (sistema de clasificación de beneficiarios). Estas personas se afilian mediante el pago de una Unidad de Pago por Capitación subsidiada (UPC) con recursos del FOSYGA (Fondo de Solidaridad y Garantía) o recursos fiscales. Beneficiándose de la misma forma con el Plan Obligatorio de Salud POS.

c. Vinculados al sistema: personas no cubiertas por los regímenes anteriores y que por su incapacidad de pago tienen derecho a los servicios de atención en salud que prestan las instituciones públicas y privadas que tengan contrato con el Estado.

Luego se menciona el Sistema General de Riesgos Profesionales, relacionado con los accidentes de Trabajo y la enfermedad Profesional.

Las pensiones de invalidez originadas en accidente de trabajo o enfermedad profesional continuarán rigiéndose por las disposiciones vigentes, salvo lo dispuesto en relación con el sistema de calificación del estado de invalidez y las pensiones de invalidez integradas a que se refieren los siguientes artículos:

- Devolución de Saldos por Muerte Causada por Accidente de Trabajo o Enfermedad Profesional.
- Los servicios de salud derivados de accidente de trabajo o enfermedad profesional, serán prestados por las Entidades Promotoras de Salud.
- Calificación del Estado de Invalidez, derivado de accidente de trabajo o enfermedad profesional se sujetará a lo dispuesto en esta ley para la calificación de la invalidez por riesgo común.

- **Ley 50 de Diciembre 28 de 1990.**[3] Hace parte del derecho laboral colombiano. Nace con el objetivo de introducir reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones alrededor de las relaciones laborales y la seguridad social en Colombia.

Esta ley tiene como propósito liberar las rigideces de las relaciones laborales con el fin de mejorar las condiciones de las empresas Colombianas en el modelo económico de globalización, con el fin de brindar una mayor flexibilidad dentro del sector empresarial, promoviendo sistemas abiertos que le permitan una mayor adaptabilidad al modelo económico actual. En dicha ley se introducen reformas al código sustantivo del trabajo como definición de la empresa; implementación de formas de contratación tales como la contratación a términos fijo, el empleo temporal y diversas modalidades de subcontratación; pagos de salarios, salarios integral, descuentos permitidos y el salario en sus diversas modalidades por unidad de tiempo y obra; cambio en el régimen de cesantías; la protección de la maternidad y paternidad.

Adicionalmente establece modalidades de derecho y deberes de los trabajadores y de los empleadores como también el derecho de asociación y libertad sindical. Esta ley rige la creación y conformación de empresas de servicios temporales, sus normas y procedimientos legales que la reglamentan.

- **Ley 789 de Diciembre 27 de 2002**.[4] Esta reforma laboral abarca temas como: La Actualización de la Relación Laboral, las Cajas de Compensación Familiar, el Contrato de Aprendizaje, La Protección de Aportes a la Seguridad Social, La Promoción del Empleo y el Subsidio al Desempleo y por último el Subsidio Familiar.

[3]CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 50. Ministerio de trabajo y seguridad social.1990.
[4]CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 789. Ministro de trabajo y seguridad social. 2002.

A manera de resumen, puede afirmarse que las dos primeras partes de la Ley 789 crearon programas asistenciales de cobertura limitada y carácter temporal. La tercera parte flexibilizó las relaciones laborales para un contrato particular, y creo un impuesto a la nómina para las empresas cuya demanda por aprendices este por debajo de los niveles exigidos; impuesto que viene a sumarse a los varios ya existentes. La última parte disminuyo los costos laborales para las empresas con operación nocturna o dominical e hizo menos oneroso el despido de trabajadores antiguos.

- **Ley 905 del 2004.**[5] Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, teniendo como objetivo principal estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento y creación de nuevas empresas.

Adicionalmente se definen de forma concreta cada una de las características como el número de trabajadores y activos que debe poseer cada empresa para ser catalogadas como micro, pequeña, mediana y grande empresa.
De igual manera menciona un marco institucional, acceso a mercados de bienes y servicios, desarrollo tecnológico y talento humano (Fomipyme), acceso a mercados financieros, líneas de crédito y demás requisitos para la creación de empresa.

- Documento CONPES 3484. Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado. [6]

De acuerdo con el documento CONPES 3484 de 2007 “Las Microempresas y las Pymes son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional, y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas”.

Por su importancia, se propuso la implementación de una política de apoyo específica para la transformación productiva y la mejora sostenible de la productividad y competitividad de las Microempresas y de las Pymes, orientadas al fortalecimiento de las mismas, con el fin de que se constituyan en una fuente creciente de generación de ingresos y empleo de calidad, y que logren insertarse y posicionarse en los mercados nacionales e internacionales.

[5] CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 905. Ministerio de hacienda y crédito público. 2004.
[6] CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Documento CONPES 3484. Ministerio de comercio industria y turismo. 2007.

Ley 776 17 de diciembre de 2002[7]. Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Gestión: La gestión, entendida en términos contemporáneos, es el procedimiento de adecuación de recursos de cualquier índole aquellos fines para los cuales han sido recabados los recursos.(14Ma)

Talento Humano: Hace referencia al personal que labora en la organización, aunque en el presente trabajo se puede mencionar con otros conceptos como recursos humanos.

Gestión estratégica: La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.(Gestión y administración)

Eficiencia: Se refiere a la mejor utilización posible de los recursos respecto a la consecución de los objetivos propuestos, mediante el uso de los mismos.

Eficacia: Es la capacidad de alcanzar los resultados propuestos con las acciones asignadas.

Productividad: Mide la eficiencia de producción por factor utilizado, que es por unidad de trabajo o capital utilizado", siendo su objetivo el de "establecer la mezcla idónea de maquinaria, de trabajadores y de otros recursos para maximizar la producción total de productos y servicios.(Gonzalo, 2013)

Gestión humana: La actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar, al management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva. García, Sánchez y Zapata citado por (Garcia & Duque, 2012)

[7] LEY 776 DE 2002, Diario Oficial No. 45.037, de 17 de diciembre de 2002, internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley_0776_2002.html

Gestión estratégica del talento humano: Conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.(Cuesta, 2010, pág. 3)

Prácticas de gestión humana: Se pueden clasificar en dos grandes grupos: las funcionales (propias de la administración de personal) y las emergentes (consecuencia del nuevo rol que está asumiendo la dirección de los recursos humanos en las organizaciones. Las primeras son las tradicionales, algunas de las cuales provienen desde los inicios del taylorismo y las realizan aún la mayoría de las áreas de gestión humana en el país.(Calderon o. , 2011)

Cargo: Un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. Chiavenato citado por (Ballivian & Gonzales, 2006)

Indicador: Se definen como una relación entre variables que permite "observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstas. (Ortega & Ortiz, 2011)

Calidad: Una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer, mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad.(Duque)

Mejoramiento continúo: Es el mejoramiento gradual sin fin en bienes, servicios o procesos, mediante mejoras pequeñas y progresivas en el sistema y una secuencia de establecer y alcanzar estándares cada vez más altos**.**(Duque)

Ventaja competitiva: Una empresa alcanza ventaja competitiva cuanto obtiene rendimientos superiores, es decir cuando la rentabilidad de una empresa excede el costo de oportunidad de los recursos empleados para la provisión de su bien o servicio. Porter citado por (Noboa, 2006)

3. PROCESO METODOLOGICO

3.1 TIPO INVESTIGACION

La investigación que se llevara a cabo tendrá como fin destacar la importancia de una adecuada gestión del talento humano en la empresa Proinsalud por lo cual se cataloga de tipo descriptiva, debido a que se parte de una realidad que se describe a través de la observación, mediante la utilización de herramientas como la encuesta y la entrevista, para identificar la situación actual de la empresa en relación con la Gestión del Talento Humano.

3.1.1 Paradigma. La investigación que se llevara a cabo tiene un enfoque cuantitativo puesto que sus objetivos se alcanzan con el apoyo de datos numéricos y de la encuesta como instrumento para recolectar la información con el fin de conocer la situación real y partiendo de ello hacer un modelo que mejore la gestión humana en Proinsalud.

3.1.2 Enfoque. Empírico analítico; ya que se realizara un diagnóstico que permitirá desarrollar un modelo de direccionamiento estratégico partiendo de la situación actual de la empresa Proinsalud en cuestión de la Gestión del Talento Humano, para con ello mejorar las técnicas del talento humano con una orientación hacia la generación de la ventaja competitiva.

3.1.3 Método. El método utilizado en esta investigación es Deductivo; debido a que se recoge información sobre la situación actual de las técnicas de gestión humana llevadas a cabo en Proinsalud, mediante la utilización de la encuesta y la entrevista, es decir se parte de lo general a lo particular, para posteriormente hacer un respectivo análisis con base a las teorías existentes en lo relacionado con la Gestión del Talento Humano.

3.2 FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION

3.2.1 Fuentes primarias. La presente investigación tendrá como fuentes primarias la entrevista Ver anexo No.6 directamente con el encargado del área de Recursos Humanos, además de una encuesta Ver anexo No. 7 relacionada con la gestión humana que se aplicara a las personas que trabajan en la empresa Proinsalud

3.2.2 Fuentes secundarias. Libros relacionados con gerencia estratégica, gestión humana, artículos, tesis, revistas especializadas, relacionadas con el tema, especialmente que evidencien la relación entre la gestión humana y la gestión estratégica de las organizaciones.

3.2.3 Fuentes terciarias. Para complementar la información relacionada con el desarrollo de los objetivos propuestos de esta investigación se apoyara en sitios web, libros electrónicos y artículos relacionados con el tema.

3.3 POBLACION Y MUESTRA

3.3.1 Población. La población a la que va dirigida la encuesta está conformada por las personas que laboran en la empresa Proinsalud de la ciudad de Pasto, el cual está clasificado según el número de colaboradores en cada una de las siguientes áreas:

Cuadro 8. Población

AREA	No.	AREA	No.
Admisiones	7	Caja	1
Almacén	3	Laboratorio	16
Apoyo terapéutico	4	Mantenimiento	8
Asesoría jurídica	1	Recursos humanos	5
Atención al usuario	1	Odontología	13
Auditoría interna	2	Pagaduría	2
Cartera	2	Promoción y prevención	9
Citas	6	Quirófano	27
Consulta Externa	20	Registro y control	2
Contabilidad	2	Salud ocupacional	10
Costo	1	Farmacia	17
Cuentas médicas	2	Sistema de gestión de calidad	2
Estadística	2	Sistemas	7
Externo	2	Subgerencia Administrativa	2
Facturación	16	Subgerencia de salud	2
Ambiental	1	Supernumerario	2
Historias clínicas	5	Ucia adultos	32
Hospitalización	37	Neonatos	28
Urgencias	32	Vigilancia epidemiologia	1
Número total de colaboradores			**332**

Fuente. Este estudio

3.3.2 Muestra. Para tener una fidelidad en la investigación y considerando la amplitud de la empresa las muestras que se tomaran serán de la siguiente forma:

N=población=332
Z=Nivel de confianza=0,95
P=% de aceptación= 0,5
Q=% de rechazo= 0,05
n=tamaño de la muestra
E=margen de error=0,05

$$n = \frac{\left[\left(NZ^2\right)\left(P-Q\right)\right]}{\left(N-1\right)E^2 + Z*P*Q} = 179$$

A continuación se distribuye porcentualmente la muestra en las áreas:

Cuadro 9. Distribución porcentual de la muestra

Admisiones	4	2,00%	Caja	1	0,20%
Almacén	2	1,00%	Laboratorio	9	4,00%
Apoyo terapéutico	2	1,00%	Mantenimiento	4	1,90%
Asesoría jurídica	1	1,00%	Recursos humanos	3	1,20%
Atención al usuario	1	1,00%	Odontología	7	3,50%
Auditoría interna	1	1,00%	Pagaduría	1	0,50%
Cartera	1	1,00%	Promoción y prevención	5	2,10%
Citas	3	1,00%	Quirófano	14	7,70%
Consulta Externa	11	5,00%	Registro y control	1	0,50%
Contabilidad	1	1,00%	Salud ocupacional	6	2,30%
Costo	1	1,00%	Farmacia	9	6,60%
Cuentas médicas	1	1,00%	Sistema de gestión de calidad	1	0,50%
Estadística	1	0,50%	Sistemas	4	1,60%
Externo	1	0,50%	Subgerencia Administrativa	1	0,50%
Facturación	9	3,70%	Subgerencia de salud	1	0,50%
Ambiental	1	0,20%	Supernumerario	1	0,50%
Historias clínicas	3	1,20%	Ucia adultos	17	8,20%
Hospitalización	19	13,30%	Neonatos	14	6,60%
Urgencias	17	7,50%	Vigilancia epidemiologia	1	0,20%
Número total de colaboradores				**332**	
Número total de colaboradores a encuestar				**179**	

Fuente. Este estudio

4. DESARROLLO PRIMER OBJETIVO: REALIZAR UN ANÁLISIS SITUACIONAL QUE PERMITA IDENTIFICAR LA CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA PROINSALUD DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.

4.1 ANALISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

4.1.1 Información general:

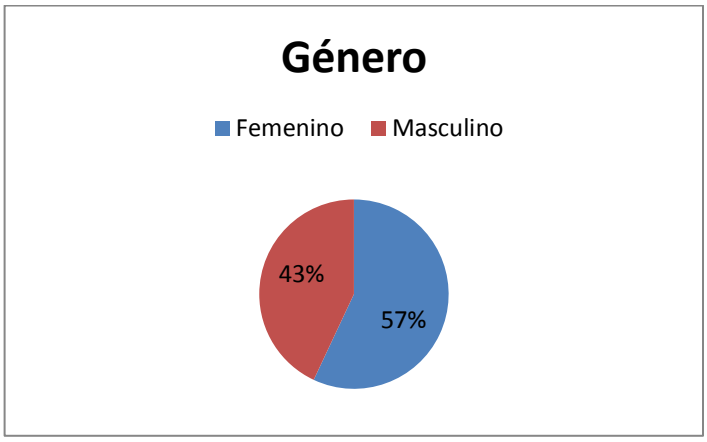
Cuadro 10. Género

Genero	Masculino	Frecuencia Relativa
Femenino	102	57%
Masculino	77	43%
Total	**179**	**100%**

Fuente. Este estudio

Teniendo en cuenta la anterior tabla se evidencia es mayor el personal femenino representando el 57% frente al masculino con un 43% dentro de la empresa, siendo la diferencia del 14% entre los dos géneros.

Grafica 3. Genero



Fuente. Este estudio

Como se evidencia en la anterior grafica aunque el personal de la empresa está representado en un mayor porcentaje por mujeres, la diferencia porcentual frente al género masculino es de solo el 14%, esto se puede justificar teniendo en cuenta el servicio de salud que presta la organización, en donde generalmente predominaban las mujeres, sin embargo con el tiempo el personal masculino ha ido incursionando más dentro de este sector.

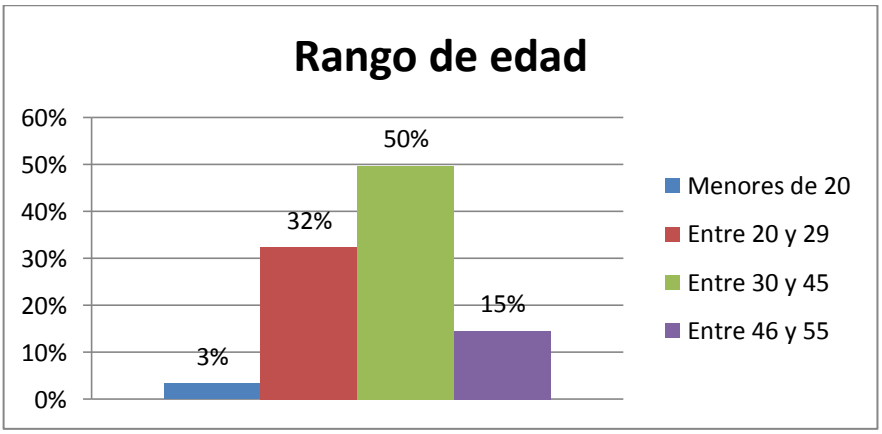
Cuadro 11. Rango de edad

Rango de edad	Cantidad	Frecuencia relativa
Menores de 20	6	3%
Entre 20 y 29	58	32%
Entre 30 y 45	89	50%
Entre 46 y 55	26	15%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

En la anterior tabla se puede observar que el personal que labora en Proinsalud se encuentra representado en un mayor porcentaje dentro del rango de edad entre 30 y 45 años con un 50%, y entre 20 y 29 años con un 32%. Las personas con edad entre 46 y 55 años representan en 15% y tan solo el 3% representan las personas menores de 20 años.

Grafica 4. Rango de edad



Fuente. Este estudio

La grafica representa el rango de edades en los cuales se encuentra el personal de la empresa en donde se puede observar que predominan las personas con edad entre 30 y 45 años con un porcentaje del 50%, así como las personas con edades entre 20 y 29 años representan el 32%. Lo anterior se refleja en que la empresa cuenta con planes de carrera y retención de personal.

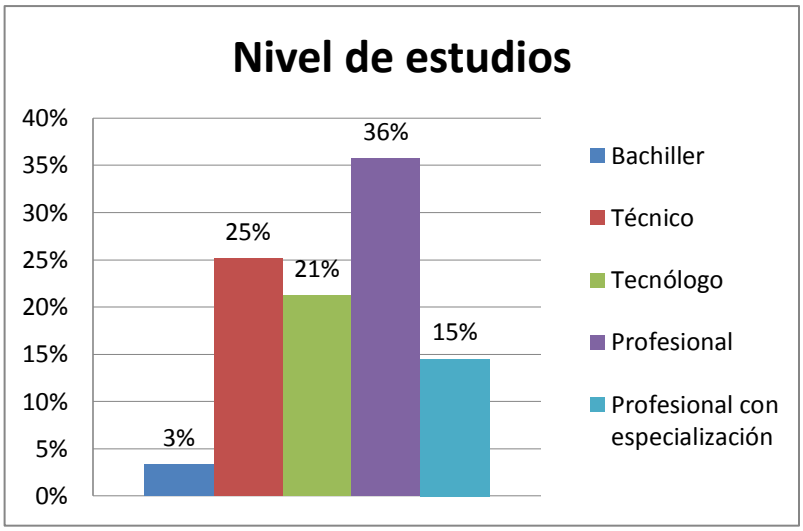
Cuadro 12. Nivel de estudios

Nivel de estudios	Cantidad	Frecuencia Relativa
Bachiller	6	3%
Técnico	45	25%
Tecnólogo	38	21%
Profesional	64	36%
Profesional con especialización	26	15%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

La tabla muestra que el nivel de estudios más representativo que tiene el personal de la empresa es profesional con un 36%, mientras que el nivel técnico y tecnólogo representan porcentajes similares con el 25% y 21% respectivamente, el nivel profesional con especialización tiene un 15% y bachiller el menor porcentaje con el 3%.

Grafica 5. Nivel de estudio



Fuente. Este estudio

En la anterior grafica se observa que el personal de Proinsalud tiene un nivel de estudios profesional con un 36%, los niveles técnicos y tecnólogos representan el 46%, mientras que los profesionales con especialización ocupan el 15%, de lo anterior se puede deducir que la empresa prefiere contratar personal con mayor formación académica teniendo en cuenta los servicios de salud que ofrece en los que se requieren personal con conocimientos específicos en cada una de las áreas tanto administrativas como operativas.

4.2 ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Respecto a la realización de las siguientes prácticas estratégicas relacionadas con la gestión del talento humano, se desarrolla basado en la escala de Likert, la cual tiene cinco alternativas de respuesta, que abarca desde 1 hasta 5 de manera ascendente.

Cuadro 13. Aspectos estratégicos

1	2	3	4	5	6
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	NS/NR

Prácticas	Nivel						
	1	2	3	4	5	6	**Total**
La empresa fomenta el cambio, mediante la participación de los trabajadores.	12	19	72	58	3	0	179
	7%	11%	**49%**	**32%**	1%	0%	100%
Existen prácticas enfocadas a la formación de los empleados.	11	37	50	68	12	0	179
	6%	21%	**28%**	**38%**	7%	0%	100%
La empresa tiene planes de motivación de personal.	18	31	55	55	19	0	179
	10%	17%	**31%**	**31%**	11%	0%	100%
La empresa cuenta con un plan de incentivos y reconocimientos a los empleados por los resultados obtenidos.	31	62	49	25	12	0	179
	17%	**35%**	**27%**	14%	7%	0%	100%
La empresa fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones.	6	31	92	37	9	4	179
	3%	17%	51%	21%	5%	2%	100%
Se fomenta el intercambio de conocimientos entre los empleados.	13	19	57	45	38	7	179
	6%	11%	**32%**	**25%**	21%	4%	100%
Se apoyan la realización de ideas innovadoras por parte de los empleados.	12	31	62	37	37	0	179
	6%	17%	**35%**	**21%**	**21%**	0%	100%
La empresa fomenta espacios de integración cultural.	0	31	61	56	31	0	179
	0%	17%	**34%**	**31%**	17%	0%	100%
La empresa realiza actividades encaminadas a fortalecer la cultura organizacional.	0	24	68	62	22	3	179
	0%	13%	38%	35%	12%	2%	100%
La empresa busca que las personas se identifiquen con la organización.	7	19	31	91	31	0	179
	4%	11%	17%	**51%**	17%	0%	100%
La empresa utiliza los símbolos, las creencias, las tradiciones, valores, entre otros, para gestionar el cambio organizacional.	0	26	45	84	21	3	179
	0%	15%	**25%**	**47%**	12%	1%	100%
La empresa cuenta con planes para manejar la adaptación en equipos de trabajo.	11	31	63	51	15	8	179
	6%	17%	**35%**	**28%**	8%	5%	100%
En la empresa se fomenta el trabajo en equipo, la construcción de confianza, el fomento de relaciones internas y externas.	12	25	68	68	6	0	179
	7%	14%	**38%**	**38%**	3%	0%	100%
Libertad para hablar con sus superiores.	0	37	68	9	56	9	179
	0%	21%	**38%**	5%	**31%**	5%	100%

Cuadro 13. (Continuación)

Comprensión de los problemas de los subordinados por parte de los jefes.	0	12	80	68	19	0	179
	0%	6%	45%	38%	11%	0%	100%
Las líneas de comunicación existentes están claramente definidas.	0	25	39	85	28	2	179
	0%	14%	22%	47%	16%	1%	100%

Fuente. Este estudio

De acuerdo a los resultados obtenidos en los aspectos estratégicos se presenta el análisis de las anteriores premisas:

Frente al fomento del cambio por parte de la empresa teniendo en cuenta la participación de los empleados, los resultados indican que se encuentran indecisos con el 49%, mientras que el 32% están de acuerdo, el 18% respondieron no estar de acuerdo y tan solo el 7% consideran estar muy de acuerdo con la realización de esta práctica. Se puede observar que los mayores porcentajes49% de los trabajadores que se encuentran indecisos y el 32% que están de acuerdo, permiten deducir que la empresa sí realiza prácticas para fomentar el cambio pero no existe claridad por parte de los trabajadores en su participación frente al desarrollo de las mismas, lo que puede generar inseguridad por parte de los trabajadores para aportar ideas que permitan cambiar actividades para su mejoramiento.

En cuanto a la existencia de prácticas enfocadas a la formación de los empleados, se encontró que el 38% están de acuerdo, el 28% se encuentran indecisos, el 21% en desacuerdo, el 7% están muy en desacuerdo y el 7% consideran estar muy de acuerdo, estos resultados permiten deducir que si existen prácticas enfocadas a la formación de los empleados como lo demuestran el 38% de los trabajadores que están de acuerdo, sin embargo con el 28% que se encuentran indecisos y el 21% que no están de acuerdo se puede apreciar que el aporte a la formación de los trabajadores con la realización de estas prácticas no se realiza satisfactoriamente. Del total de los trabajadores el 31% están de acuerdo, al igual que los que se encuentran indecisos en cuanto a la realización de planes de motivación, mientras que el 17% está en desacuerdo y el 7% están muy en desacuerdo, es decir que en la empresa se realizan planes de motivación aunque no es clara la efectividad de los mismos que se evidencia con el 48% de los trabajadores que se encuentran indecisos y no están de acuerdo.

Los resultados encontrados frente a la existencia de planes de incentivos y reconocimientos a los empleados por los resultados obtenidos son el 35% están en desacuerdo, el 27% afirman estar indecisos, el 17% están muy desacuerdo y el 14% se encuentran muy de acuerdo. En esta práctica el mayor porcentaje 35% que no están de acuerdo y el 27% que están indecisos permiten afirmar que no

están formalmente establecidos los planes de incentivos y reconocimientos, se puede deducir que se presentan de manera informal por parte de los superiores, con el 21% de los trabajadores que respondieron con tendencia a estar de acuerdo.

Frente a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones el 51% respondieron estar indecisos, el 21% están de acuerdo, el 17% están en desacuerdo y el 5% están muy de acuerdo, resultados que demuestran que no se fomenta frecuentemente la participación de los trabajadores en la toma de decisiones como se refleja en el 51% y 17% de los trabajadores que están indecisos y que no están de acuerdo, respectivamente.

Los empleados consideran estar indecisos con el 32% en cuanto al fomento del intercambio de conocimientos entre los empleados, sin embargo el 25% y el 21% afirman estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, permitiendo concluir que si se lleva a cabo esta práctica, aunque se puede presentar en mayor proporción en el área operativa de la prestación del servicio de salud, en donde la interrelación de las funciones entre los trabajadores es más frecuente.

En la empresa el 35% de los trabajadores afirman estar indecisos en cuanto al fomento de la participación de ideas innovadoras, el 42% tienen tendencia a estar de acuerdo, mientras que el 17% respondieron estar en desacuerdo, resultados que permiten considerar que se realiza el apoyo a las ideas innovadoras pero no de manera satisfactoria.

Los resultados encontrados frente al fomento de espacios de integración cultural son 34% de los trabajadores están indecisos, el 31% y el 17% están de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, y el 17% están en desacuerdo. Con lo que se puede concluir que si se llevan a cabo estos espacios aunque la integración cultural no se realiza de manera satisfactoria.

El 38% de los trabajadores están indecisos frente a las actividades que realiza la empresa para fortalecer la cultura organizacional, el 35% y el 12% están de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente y el 13% están en desacuerdo, resultados que permiten deducir que estas actividades se llevan a cabo pero no ejercen una influencia directa en el mejoramiento de la cultura organizacional.

Los trabajadores están de acuerdo en que la empresa busca que se identifiquen con la organización con el 51% y el 17% que afirmaron estar muy de acuerdo, mientras que el 17% están indecisos y el 11% no están de acuerdo, demostrando en general que se fomenta la identificación de los trabajadores con la empresa con el 68% que tienen tendencia a estar de acuerdo, aunque se puede mejorar teniendo en cuenta que el 17% están indecisos en la realización de la misma.

El 47% y el 12% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente en que la empresa utiliza los símbolos, las creencias, las tradiciones, valores, entre otros, para gestionar el cambio organizacional, mientras que el 17% consideran estar indecisos y el 11% estar en desacuerdo, determinando que estos elementos son importantes para guiar a los trabajadores de la empresa hacia el cambio organizacional.

Los resultados encontrados frente a la existencia de planes para manejar la adaptación en equipos de trabajo son 35% están indecisos, el 28% están de acuerdo mientras que el 17% están en desacuerdo, demostrando que en la empresa se realizan planes para manejar la adaptación en equipos de trabajo, aunque no son satisfactorios lo cual se ve reflejado en el 35% y el 17% que están indecisos y en desacuerdo respectivamente.

Frente al fomento del trabajo en equipo, la construcción de confianza y a creación de relaciones internas y externas, los trabajadores respondieron estar indecisos con el 38% y en desacuerdo con el 38%, sin embargo el 38% y el 3% respondió estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, demostrando en general que se llevan a cabo prácticas encaminadas a fomentar los elementos anteriores pero no se cumple satisfactoriamente con los resultados esperados de las mismas por parte de los trabajadores.

El 38% se siente indeciso en cuanto a libertad para hablar con sus superiores, el 31% y el 5% están muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente, mientras que el 21% está en desacuerdo, resultados que evidencian que los trabajadores no se sienten completamente seguros para hablar con sus superiores.

Los trabajadores respondieron estar indecisos con un 45% frente a la comprensión de los problemas de los subordinados por parte de los jefes, el 38% están de acuerdo y el 11% están muy de acuerdo, demostrando que los trabajadores sienten que sus problemas son comprendidos, sin embargo el 45% que están indecisos considera que se debe mejorar la ejecución de esta práctica.

Las líneas de comunicación de la empresa están no se encuentran claramente definidas, lo que se puede afirmar teniendo en cuenta que aunque el 47% y el 16% están de acuerdo y muy de acuerdo, el 22% consideran estar indecisos y el 14% no están de acuerdo.

De los anteriores resultados se puede concluir que la empresa lleva a cabo las practicas que hacen parte de los aspectos estratégicos de la gestión humana, sin embargo los resultados de la ejecución de las mismas en general no son satisfactorios, teniendo en cuenta que el mayor porcentaje de los trabajadores se consideran indecisos, lo cual permite identificar que se debe mejorar en la planeación e implementación de las prácticas anteriormente mencionadas.

4.3 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Respecto a la frecuencia de realización de las siguientes conductas se evalúa según las siguientes alternativas:

Cuadro 14. Competencias organizacionales

1	2	3	4	5
Nunca	Casi siempre	Ocasionalmente	Siempre	NS/NR

Conductas	Opciones					
	1	2	3	4	5	**Total**
Disposición a colaborar con los demás	0	28	55	96	0	**179**
	0%	15%	**31%**	**54%**	0%	100%
Cumplimiento con los compromisos adquiridos con otros empleados.	0	21	98	56	4	**179**
	0%	12%	**55%**	**31%**	2%	100%
Capacidad para reconocer y respetar los aportes de otros.	0	21	71	87	0	**179**
	0%	11%	**40%**	**49%**	**0%**	100%
Capacidad de escucha a los demás	0	12	74	93	0	**179**
	0%	7%	**41%**	**52%**	0%	100%
Capacidad para expresar ideas en forma clara y concisa.	0	24	93	55	7	**179**
	0%	13%	**52%**	**31%**	4%	100%
Cumplimiento de los objetivos individuales, responsabilidades y actividades en el tiempo programado.	2	19	79	79	0	**179**
	1%	11%	**44%**	**44%**	0%	100%
Capacidad de autocontrol y para la realización de sus actividades, planes y programas.	0	12	111	56	0	**179**
	0%	7%	**62%**	**31%**	0%	100%
Participación en las actividades propuestas en el área empresarial y en su área de trabajo.	0	31	85	60	3	**179**
	0%	17%	**47%**	**34%**	2%	100%
Compromiso frente al mejoramiento de los resultados de las funciones asignadas	5	25	81	68	0	**179**
	3%	14%	**45%**	**38%**	0%	100%

Fuente. Este estudio

En la anterior tabla se consolidan las respuestas obtenidas de los trabajadores de Proinsalud, frente a la frecuencia de realización de las conductas que permiten identificar de manera general el diagnostico de las competencias organizacionales en el talento humano de la empresa.

Los resultados demuestran que el 54% de los trabajadores están dispuestos a colaborar con los demás siempre y el 31% lo hace ocasionalmente, lo que permite identificar que es una conducta practicada frecuentemente por la mayoría de los trabajadores.

El 55% de los trabajadores ocasionalmente cumple con los compromisos adquiridos con otros empleados y siempre el 31%, lo cual permite identificar que se fomenta el trabajo en equipo pero se debe mejorar en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El 49% de los trabajadores siempre reconocen y respetan los aportes de otros y el 40% lo realizan ocasionalmente, demostrando que es una conducta generalizada dentro de la organización el intercambio reciproco de ideas, beneficiando la consecución de metas en común.

Los trabajadores respondieron que siempre con el 52% están dispuestos a escuchar a los demás, mientras que el 41% lo practica ocasionalmente, lo que permite deducir que los trabajadores comparten frecuentemente la información relacionada en la realización de sus funciones.

En cuanto a la capacidad para expresar ideas en forma clara y concisa el 52% de los trabajadores respondieron ocasionalmente y el 31% lo realiza siempre, demostrando que el intercambio de información no siempre es efectivo influyendo en la ejecución de funciones.

El 44% de los trabajadores afirman que siempre cumplen los objetivos individuales, responsabilidades y actividades en el tiempo programado y el 44% lo cumplen ocasionalmente, lo que permite identificar que los trabajadores orientan sus funciones a los objetivos propuestos, aunque ocasionalmente no se cumple con lo propuesto.

Frente a la capacidad de autocontrol para la realización de las actividades, planes y programas, los trabajadores consideran que ocasionalmente el 62% lo practica y siempre el 31%, determinando que es más frecuente que necesiten de supervisión para el cumplimiento de las funciones asignadas.

Los trabajadores respondieron que ocasionalmente el 47% participan en las actividades propuestas en el área empresarial y en su área de trabajo y el 34% lo realiza siempre, evidenciando que se debe fomentar el aporte por parte de los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El 45% de los trabajadores ocasionalmente sienten compromiso frente al mejoramiento de los resultados de las funciones asignadas y el 38% lo practican siempre, demostrando que se debe aumentar el nivel de pertenencia y valoración hacia el cumplimiento de los objetivos.

En general, los resultados encontrados demuestran que el trabajo en equipo se practica dentro de la organización aunque se debe mejorar en el cumplimiento de las funciones asignadas, en cuanto a la comunicación entre los trabajadores existe facilidad para la realización de las mismas, sin embargo se debe mejorar en la efectividad de los sistemas de comunicación. En cuanto a orientación al logro, se deben implementar estrategias que permiten mejorar la participación en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como también en el fomento del compromiso por parte de los trabajadores para mejorar la realización de los procesos asignados.

4.4 RECLUTAMIENTO

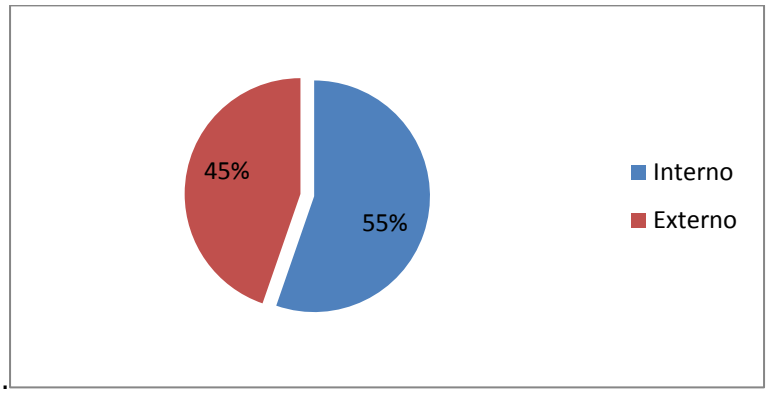
Cuadro 15. Medio de reclutamiento

Medio reclutamiento	Cantidad	Frecuencia Relativa
Interno	99	55%
Externo	80	45%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

La tabla muestra que el medio de reclutamiento más utilizado por la empresa es el interno representado en un 55%, sin embargo también acuden a medios externos con un 45%.

Grafica 6. Tipo de reclutamiento



Fuente. Este estudio

La grafica anterior muestra que Proinsalud utiliza en su mayoría (55%) medios de reclutamiento interno para cubrir sus necesidades de personal, sin embargo también recurre a fuentes de reclutamiento externo (45%), por lo que se deduce que la empresa prefiere cubrir sus vacantes promoviendo los ascensos y el plan carrera en sus empleados, y hacer uso de medios externos cuando sea necesario.

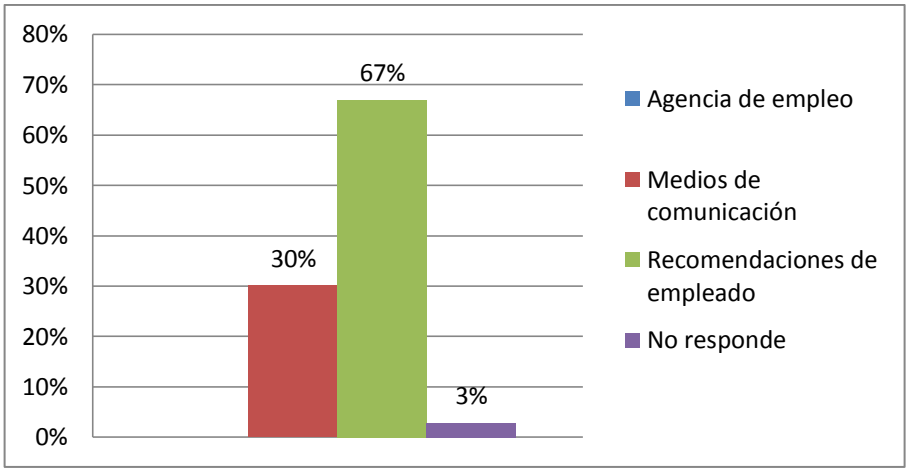
Cuadro 16. Medio de conocimiento de la oferta laboral

Medio conocimiento oferta laboral	Cantidad	Frecuencia Relativa
Agencia de empleo	0	0%
Medios de comunicación	54	30%
Recomendaciones de empleado	120	67%
No responde	5	3%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

La tabla anterior muestra que el medio de conocimiento de la oferta labora más utilizado es la recomendación de un empleado representado en un 67%, los medios de comunicación se consideran en un 30% y las agencias de empleo en un 0%.

Grafica 7. Medio de conocimiento de oferta laboral



Fuente. Este estudio

En la anterior grafica se puede identificar que los empleados en su mayoría han tenido conocimiento de la oferta laboral a través de la recomendación de otros empleados con un 67%, de otra parte los medios de comunicación representan un 30%, mientras que las agencias de empleo no son una fuente de información con un porcentaje nulo, de lo anterior se deduce que Proinsalud inicialmente realiza sus convocatorias a nivel interno y dependiendo de los requerimientos acude a medios de comunicación para las ofertas laborales y no hace uso de las agencias de empleo para reclutar personal.

4.5 SELECCIÓN DE PERSONAL

Respecto a la calificación de la implementación de las siguientes técnicas de selección de personal, se desarrolla basada en la escala de Likert, la cual tiene cinco alternativas de respuesta, que abarca hasta 1 desde 5 de manera ascendente.

Cuadro 17. Selección de personal

5	4	3	2	1	6
Excelente	Buena	Regular	Mala	Deficiente	NS/NR

Técnicas	**Opciones**						
	1	2	3	4	5	6	**Total**
Entrevista	0	21	68	62	25	3	**179**
	0%	12%	38%	35%	14%	2%	100%
Pruebas de personalidad	7	27	19	59	58	9	**179**
	4%	15%	11%	33%	32%	5%	100%
Verificación de antecedentes	5	19	15	63	71	6	**179**
	3%	11%	8%	35%	40%	3%	100%
Estudio socioeconómico	6	12	37	58	49	17	**179**
	3%	7%	21%	32%	27%	9%	100%
Otras	0	0	0	0	0	179	**179**
	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%

Fuente. Este estudio

En los resultados anteriores de la tabla se califica la implementación de las técnicas de selección de personal por parte de los trabajadores de la empresa Proinsalud.

Los trabajadores consideran que la entrevista es regular con el 38% y buena con el 35%, mientras que el 14% consideran que es excelente y el 12% la califican como mala.
Las pruebas de personalidad son calificadas por parte de los trabajadores como buenas con el 33% y excelentes con el 32%. El 11% considera que son regulares y el 15% considera que son malas.

En cuanto a la verificación de antecedentes el 40% califican la técnica como excelente y el 35% afirma que es buena, mientras que el 8% y el 11% la consideran regular y mala respectivamente.

El estudio socioeconómico se califica como excelente con el 27%, bueno con el 32%, regular con el 21% y mala con el 7%.

Con lo anterior se puede concluir que en general las anteriores técnicas de selección de personal se deben actualizar, teniendo en cuenta que en un mayor porcentaje de los trabajadores consideran la implementación de las mismas como excelente y buena, una proporción considerable las califican como regular y mala,

reflejando que se debe mejorar la ejecución de estas técnicas, especialmente la entrevista que tiene una calificación menor respecto a las otras.

4.6 INDUCCIÓN

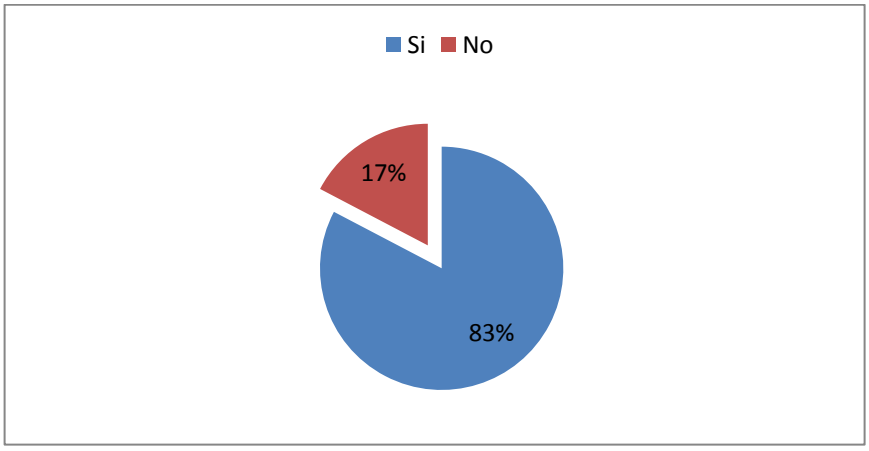
Cuadro 18. Proceso de inducción

Proceso de inducción	Cantidad	Frecuencia relativa
Si	148	83%
No	31	17%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

La tabla muestra que el 83% de los empleados recibieron un proceso de inducción, mientras que el 17% de los empleados vinculados no lo recibieron.

Grafica 8. Proceso de inducción



Fuente. Este estudio

La grafica anterior permite identificar que en su gran mayoría (83%) los empleados vinculados reciben un proceso de inducción y en una baja proporción (17%) algunos empleados no hacen parte de este proceso lo cual permite concluir que la empresa no ha establecido el proceso de inducción en todos los cargos de la organización.

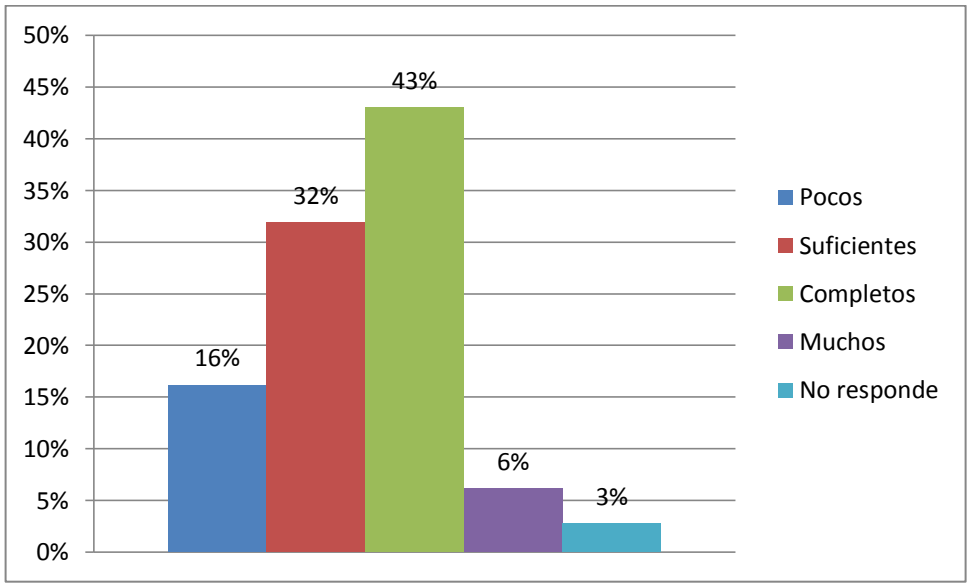
Cuadro 19. Contenidos proceso de inducción

Contenidos proceso de inducción	Cantidad	Frecuencia Relativa
Pocos	29	16%
Suficientes	57	32%
Completos	77	43%
Muchos	11	6%
No responde	5	3%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

La tabla anterior muestra que los contenidos del proceso de inducción para el 43% de los encuestados son completos, por otra parte el 32% opina que son suficientes, el 16% considera que son pocos, el 6% dice que son muchos, mientras que el 3% del total no responde a la pregunta.

Grafica 9. Contenidos proceso de inducción



Fuente. Este estudio

En la gráfica anterior se puede observar que un gran número de empleados (43%) considera que los contenidos del proceso de inducción son completos y un 32% piensa que son suficientes, por lo cual se puede concluir que la empresa tiene

satisfactoriamente establecido este proceso y sus contenidos en gran parte de los puestos de trabajo.

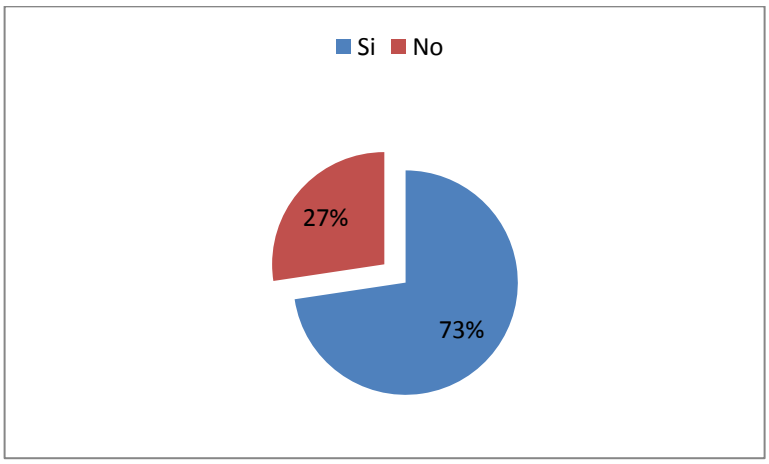
Cuadro 20. Definición de funciones

Definición de funciones	Cantidad	Frecuencia Relativa
Si	130	73%
No	49	27%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

La tabla indica que para el 73% de los empleados la definición de funciones si está claramente establecida, mientras que por el contrario el 27% opina que no es así.

Grafica 10. Definición de funciones



Fuente. Este estudio

En la anterior grafica se puede identificar que para la gran mayoría del personal de Proinsalud (73%) las funciones de cada puesto de trabajo están claramente establecidas, mientras que el 27% dice por el contrario que estas no están bien definidas, de lo anterior se deduce que la empresa ha establecido formalmente las funciones para la mayoría de los cargos, sin embargo algunos cargos necesitan que se establezca más claramente las funciones competentes a cada uno de estos.

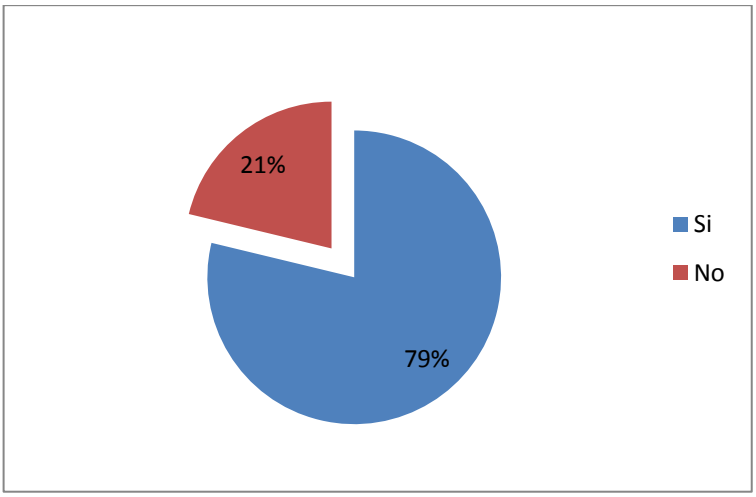
Cuadro 21. Documentos orientadores

Documentos que orienten funciones	Cantidad	Frecuencia Relativa
Si	141	79%
No	38	21%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

Teniendo en cuenta la tabla anterior se observa que una proporción del 79% de los empleados cuentan con documentos que orientan sus funciones para desempeñarse en el cargo, mientras que el 21% no cuentan con este tipo de documentos.

Grafica 11. Documentos que orienten funciones



Fuente. Este estudio

La grafica anterior indica que el 79% de los empleados de Proinsalud cuentan con documentos que orientan sus funciones en el puesto de trabajo, por otra parte el 21% no cuentan con tales documentos lo cual permite concluir que esto se debe a que la mayoría de los cargos tiene establecido un manual de funciones así como también manuales de procesos y procedimientos para guiar el desempeño en cada cargo, no obstante existen algunos cargos en los que no se han formalizado estos documentos o no se da a conocer esta información de manera oportuna.

4.7 CAPACITACIÓN

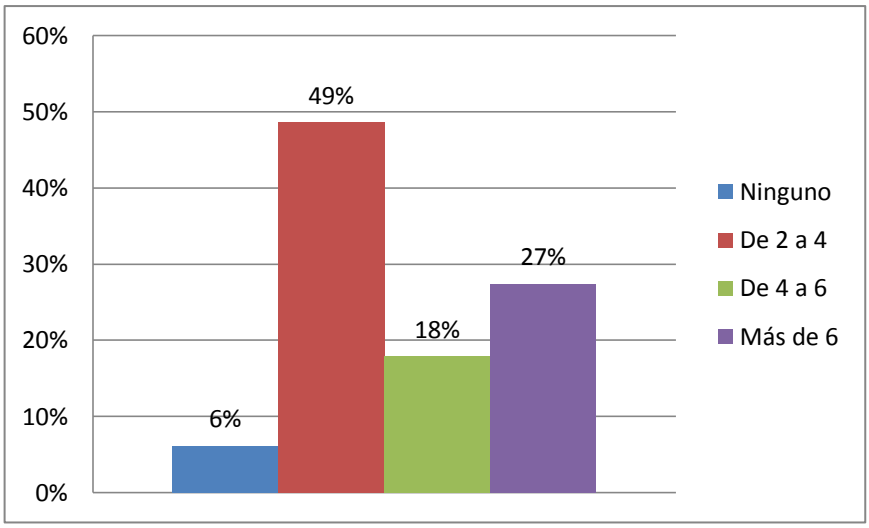
Cuadro 22. Frecuencia de realización de programas de capacitación

Frecuencia anual de realización	Cantidad	Frecuencia Relativa
Ninguno	11	6%
De 2 a 4	87	49%
De 4 a 6	32	18%
Más de 6	49	27%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

En la tabla anterior se observa que el 49% de los empleados reciben de 2 a 4 capacitaciones al año, el 27% tiene de 6 a más capacitaciones, mientras que el 18% tiene una frecuencia de 4 a y 6 y tan solo el 6% no recibe ninguna capacitación en el año.

Grafica 12. Programas de capacitación anual



Fuente. Este estudio

La grafica anterior representa la frecuencia de la realización de programas de capacitación en cada uno de los puestos de trabajo, el 49% de los empleados recibe de 2 a 4 capacitaciones por año, seguido del 27% que recibe de 6 o más, el 18% tiene una frecuencia de 4 a 6 y solo el 6% no recibe ninguna capacitación al año, de lo anterior se puede deducir que Proinsalud tiene establecidos los programas de capacitación de acuerdo al área que pertenece y cargo que desempeña y determinan la frecuencia en relación a eso.

Respecto a la calificación de la implementación de los siguientes elementos del proceso de capacitación, se desarrolla basado en la escala de Likert, la cual tiene cinco alternativas de respuesta, que abarca desde 1 hasta 5 de manera ascendente.

Cuadro 22a. Programas de capacitación anual

5	4	3	2	1	6
Excelente	Buena	Regular	Mala	Deficiente	NS/NR

Afirmaciones	Opciones						
	1	2	3	4	5	6	**Total**
Los contenidos de los programas de capacitación son importantes para el desarrollo laboral de los empleados	0	12	12	57	93	5	**179**
	0%	6%	7%	32%	52%	3%	100%
Los contenidos de los programas de capacitación se realizan de acuerdo a las necesidades reales de las funciones	12	12	25	58	70	2	**179**
	7%	7%	14%	32%	39%	1%	100%
Las evaluaciones de los programas de capacitación a los empleados se realizan de manera satisfactoria	12	12	43	56	56	0	**179**
	7%	7%	24%	31%	31%	0%	100%
La empresa realiza planes de seguimiento a la implementación de los programas de capacitación realizados	0	15	45	52	59	8	**179**
	0%	8%	25%	29%	33%	5%	100%

Fuente. Este estudio

Teniendo en cuenta los resultados anteriores se analizara la calificación de los elementos del programa de capacitación por parte de los trabajadores de la empresa Proinsalud.

Se puede observar que los contenidos de los programas de capacitación y su importancia para el desarrollo laboral de los empleados, se considera por parte de los empleados excelente con el 52%, buena con el 32%, regular y mala con el 7%, resultados que evidencian que los programas de formación actuales de la empresa contribuyen al mejoramiento de las funciones que realizan los trabajadores.

La coherencia entre las necesidades reales de las funciones y los programas de capacitación, es considerada en un 39% como excelente, un 32% la califican como buena y el 14% como regular, con la anterior información se determina que los programas de capacitación aunque en un mayor porcentaje están directamente relacionadas con las necesidades de formación, el 14% del talento humano demuestran que se debe precisar más en la relación de los contenidos y los programas.

Los trabajadores consideran que las evaluaciones de los programas de capacitación a los empleados se realizan de manera satisfactoria en un 31%

manifiestan una calificación de excelente y en el mismo porcentaje como buena, mientras que el 24% ubican su opinión en regular, lo cual refleja que los contenidos de evaluación son considerados satisfactorios pero se deben mejorar.
La calificación obtenida en cuanto a los planes de seguimiento a la implementación de los programas de capacitación realizados son excelente con el 33%, buena con el 29%, regular con el 25%, resultados que reflejan que si se realizan planes de seguimiento que aunque el mayor porcentaje les dan un nivel alto de calificación, el 25% reflejan que existen elementos que se deben mejorar.

4.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

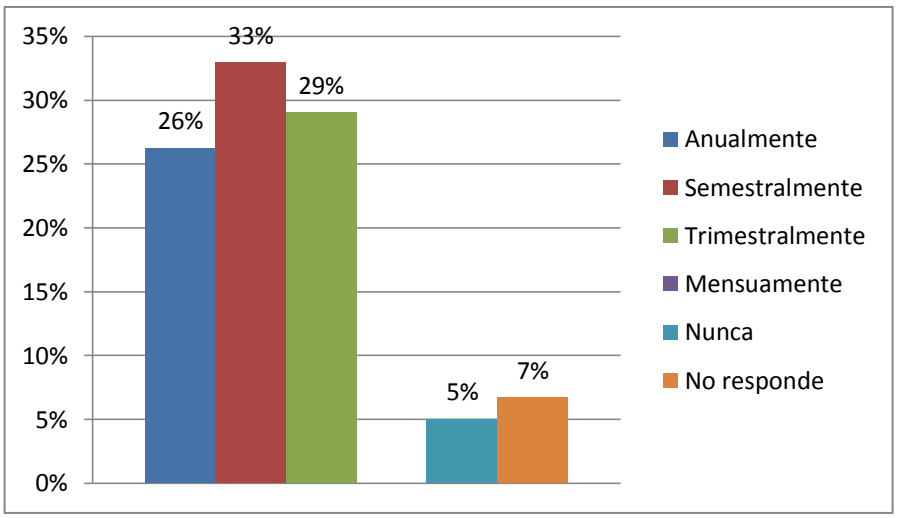
Cuadro 23. Frecuencia de evaluación

Frecuencia evaluación de desempeño	Cantidad	Frecuencia Relativa
Anualmente	47	26%
Semestralmente	59	33%
Trimestralmente	52	29%
Mensualmente	0	0%
Nunca	9	5%
No responde	12	7%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

La tabla muestra que la evaluación de desempeño se realiza en un mayor porcentaje semestralmente con un 33%, trimestralmente con el 29%, anualmente con el 26% y nunca el 5%.

Grafica 13. Frecuencia evaluación desempeño



Fuente. Este estudio

Los resultados reflejan que los programas de evaluación de desempeño se realizan normalmente cada trimestre y cada semestre, también se refleja que se evalúa cada año a un porcentaje considerable con el 26% y nunca con el 5%.

Respecto a la calificación de la implementación de los siguientes elementos del proceso de capacitación, se desarrolla basado en la escala de Likert, la cual tiene cinco alternativas de respuesta, que abarca desde 1 hasta 5 de manera ascendente.

Cuadro 23a. Frecuencia evaluación desempeño

1	2	3	4	5	6
Excelente	Buena	Regular	Mala	Deficiente	NS/NR

Afirmaciones	Opciones						
	1	2	3	4	5	6	**Total**
La frecuencia de realización de la evaluación de desempeño	7	0	27	69	69	7	**179**
	4%	0%	15%	39%	39%	3%	100%
Los contenidos de la evaluación de desempeño son apropiados para evaluar las funciones realizadas	19	0	49	49	59	3	**179**
	11%	0%	27%	27%	33%	2%	100%
La empresa realiza planes de seguimiento de los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño	19	12	25	75	46	2	**179**
	11%	7%	14%	42%	26%	0%	100%
La empresa realiza un proceso de retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño	19	12	31	74	43	0	**179**
	11%	7%	17%	41%	24%	0%	100%

Fuente. Este estudio

La frecuencia de realización de la evaluación de desempeño es calificada como excelente con el 39%, buena con el 39%, regular con el 15%, evidenciando que los trabajadores no están totalmente conformes con los periodos de evaluación.

Los trabajadores en un 33% consideran que los contenidos de la evaluación de desempeño son excelentes para evaluar las funciones realizadas, el 27% los califica como buenos y 27% como regulares, reflejando que los contenidos de evaluación se deben actualizar de manera que se mejore la productividad mediante el rendimiento de los trabajadores.

La empresa realiza planes de seguimiento de los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño como lo demuestra el porcentaje de trabajadores que califica como buenos con el 42%, excelente con el 26%, regular con el 14% y mala con el 7%, los cuales revelan inconformidad con el seguimiento que se realiza a estos planes, con los que se pretende mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

El 41% califica como bueno el proceso de retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, el 24% respondieron que es excelente, el 17% regular y el 7% como malo, resultado que sugiere replantear aspectos del proceso de retroalimentación que permitan contribuir al desarrollo del personal.

4.9 RETRIBUCIÓN

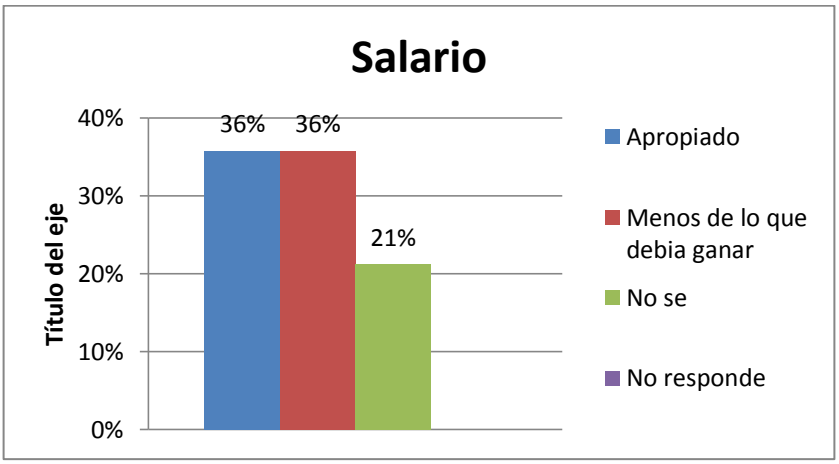
Cuadro 24. Salario

Salario	Cantidad	Frecuencia Relativa
Apropiado	64	36%
Menos de lo que debe ganar	64	36%
No se	38	21%
No responde	13	7%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

De acuerdo a los datos de la gráfica anterior el 36% de los empleados considera que el salario que recibe por su trabajo es el apropiado, otra proporción del 36% opina que su salario es menos de lo que debería ganar y el 21% no tiene ninguna consideración.

Grafica 14. Salario



Fuente. Este estudio

Los datos de la gráfica anterior muestran una proporción del 36% de los empleados que considera que su salario es apropiado, también hay otra proporción del 36% que considera que su salario es menor a lo que deberían recibir por su trabajo, el 21% no tiene ninguna opinión sobre su salario, por lo cual se puede concluir que Proinsalud no ha establecido adecuadamente las escalas

salariales puesto que un número considerable de empleados no se encuentra conforme con su salario teniendo en cuenta el trabajo que desempeñan.

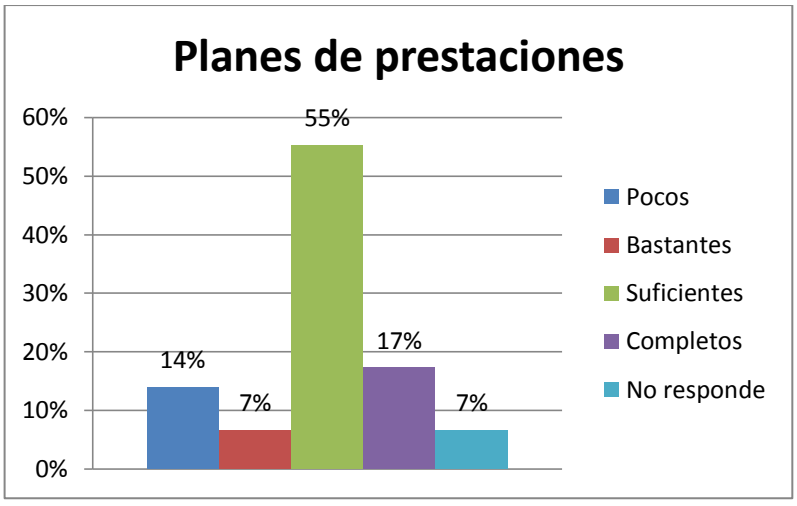
Cuadro 25. Planes de prestaciones

Planes de prestaciones	Cantidad	Frecuencia Relativa
Pocos	25	14%
Bastantes	12	7%
Suficientes	99	55%
Completos	31	17%
No responde	12	7%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

Como se observa en la tabla la percepción que tienen los empleados en cuanto a los planes prestacionales que ofrece Proinsalud en una proporción del 55% considera que son suficientes, seguido de un 17% que piensa que son completos, el 14% opina que son pocos, y en menor proporción del 7% cree que son bastantes.

Grafica 15. Planes de prestaciones



Fuente. Este estudio

La grafica anterior refleja la opinión del 55% de los empleados que considera que los planes prestacionales que les ofrece Proinsalud son suficientes y un 17% piensa que son completos frente a una proporción del 14% que dice que son

pocos, de lo anterior se concluye que la empresa ofrece planes de prestaciones que en su mayoría son atractivos para los empleados y satisfacen sus necesidades.

4.10 MOTIVACIÓN

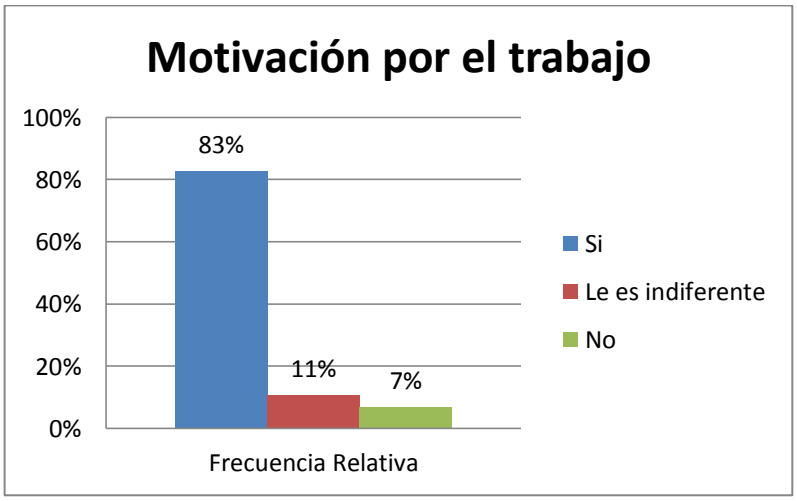
Cuadro 26. Motivación por el trabajo

Motivación por el trabajo	Cantidad	Frecuencia Relativa
Si	148	83%
Le es indiferente	19	10%
No	12	7%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

Los datos de la tabla reflejan el nivel de motivación en su trabajo y se observa que el 83% de los empleados está conforme y se siente motivado en su puesto de trabajo, un 11% le es indiferente su nivel de motivación y tan solo el 7% no está motivado con su cargo.

Grafica 16. Motivación del trabajo



Fuente. Este estudio

La grafica muestra el nivel de motivación de los empleados frente a su puesto de trabajo, una gran mayoría se encuentran motivados, en contraparte un 7 % no lo está lo cual permite deducir que Proinsalud maneja en su gestión humana aspectos motivacionales que mejoran el nivel de desempeño de sus empleados y permiten cumplir las metas organizacionales.

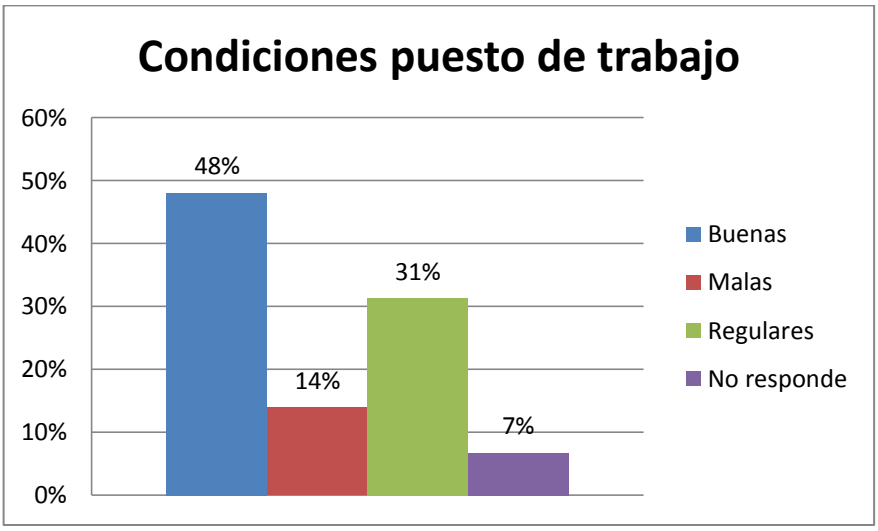
Cuadro 26a. Condiciones puesto de trabajo

Condiciones puesto de trabajo	Cantidad	Frecuencia Relativa
Buenas	86	48%
Malas	25	14%
Regulares	56	31%
No responde	12	7%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

Según los datos expuestos anteriormente un 48% de los empleados piensan que la empresa cuenta tiene buenas condiciones para su puesto de trabajo, seguido de un 31% que las considera regulares y el 14% las califica como malas.

Grafica 17. Condiciones puesto de trabajo



Fuente. Este estudio

La grafica anterior muestra que un 4% de los empleados consideran buenas las condiciones de su puesto de trabajo, mientras que un 31% creen que son regulares y el 14% piensan que son malas, de lo anterior se concluye las condiciones ambientales y físicas de Proinsalud no son las más adecuadas para que los empleados desempeñen sus funciones a cabalidad, sin que estén expuestos a riesgos no se vea afectada su seguridad.

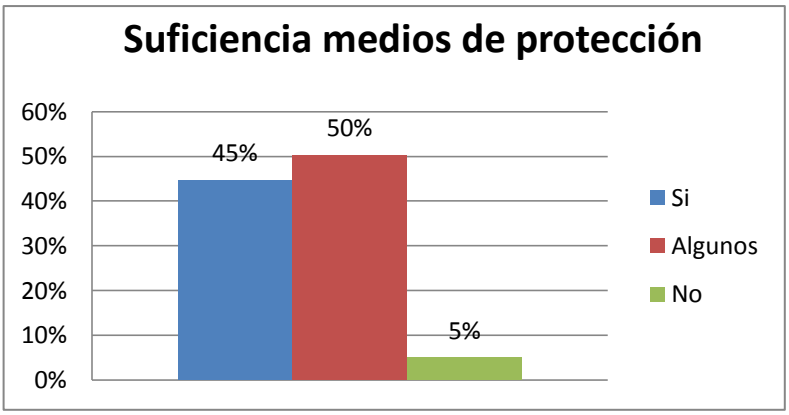
Cuadro 27. Medios de protección

Suficiencia medios de protección	Cantidad	Frecuencia Relativa
Si	80	45%
Algunos	90	50%
No	9	5%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

En la tabla anterior se observa que el 50% de los empleados cuenta con algunos medios de protección para poder realizar sus actividades laborales sin exponerse a ningún riesgo o molestia, mientras que el 45% de los mismos afirman que si los tienen y por último el 5% de los empleados encuestados afirman que no tienen los medios para trabajar sin estar expuestos a riesgos laborales.

Grafica 18. Suficiencia medios de protección



Fuente. Este estudio

La grafica anterior muestra una posible alerta debido a que el 55% de los empleados de Proinsalud en la ciudad de Pasto, tiene problemas con la suficiencia de los medios de protección para evitar cualquier riesgo que puedan afectar la salud de los empleados, por otra parte el 45% de los empleados cuenta con los medios de protección necesarios, por lo que es pertinente hacer una evaluación en los puestos de trabajo para identificar cuáles son los cargos en los que necesitan que se doten de medios de protección para evitar futuros inconvenientes de su salud.

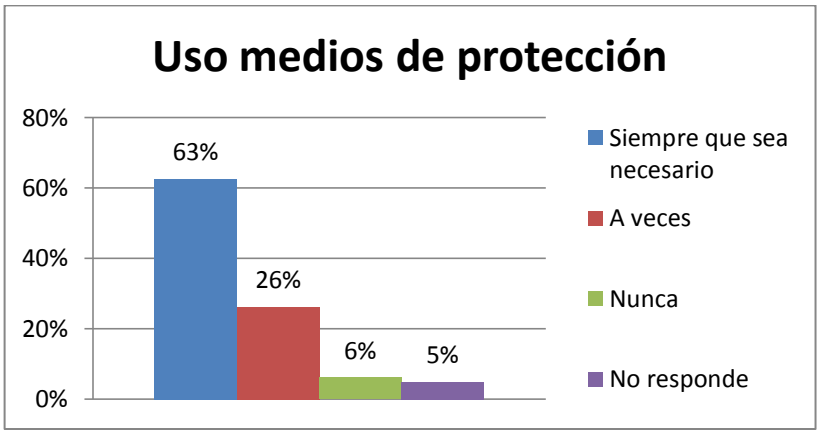
Cuadro 28. Uso medios de protección

Uso medios de protección	Cantidad	Frecuencia Relativa
Siempre que sea necesario	112	63%
A veces	47	26%
Nunca	11	6%
No responde	9	5%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

Teniendo en cuenta la tabla anterior se observa que el 63% de los empleados utilizan los medios de protección siempre que sea necesario, mientras que el 26% a veces utilizan los elementos o medios de protección, por otra parte del total de los encuestados el 6% contesto que nunca utilizan estos medios de protección y por último el 5% contesto No sabe/No Responde.

Grafica 19. Uso medios de protección



Fuente. Este estudio

Según la gráfica, para el 63% de los empleados el uso de medios de protección los utilizan siempre que sea necesario, mientras que el 6% de ellos nunca los utilizan, por lo que es necesario identificar si es por falta de cultura para utilizar medios de protección y evitar posibles accidentes o porque alguno de los empleados no cuenta con estos implementos para protegerse.

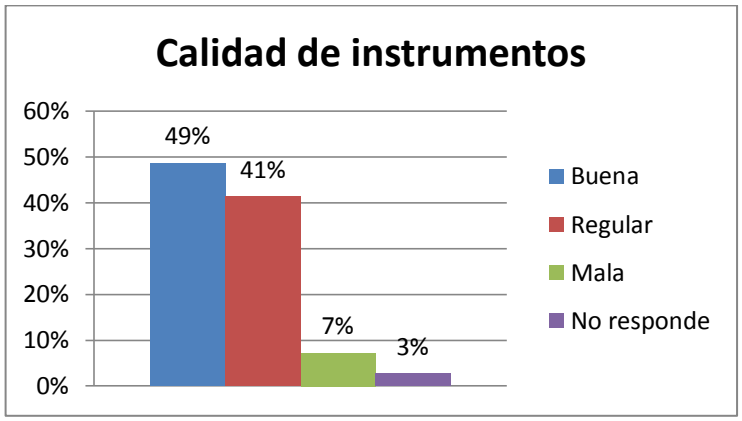
Cuadro 29. Calidad de instrumentos

Calidad de instrumentos	Cantidad	Frecuencia Relativa
Buena	87	49%
Regular	74	41%
Mala	13	7%
No responde	5	3%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

La tabla anterior nos muestra la percepción que tienen los empleados frente a la calidad de los instrumentos o materiales que utilizan para poder desarrollar sus funciones, donde el 49% los consideran de una calidad buena, mientras que el 41% la considera de una calidad regular y solo el 7% la consideran de una mala calidad.

Grafica 20. Calidad de instrumentos



Fuente. Este estudio

Los datos de la gráfica anterior muestran una proporción del 49% considera que la calidad de los instrumentos es buena, sin embargo una proporción considerable del 41% la considera regular, y el 7% de los empleados la considera mala, por lo que se puede concluir que Proinsalud no ha buscado por conseguir instrumentos de alta calidad y de buen funcionamiento para garantizar la prestación de servicio.

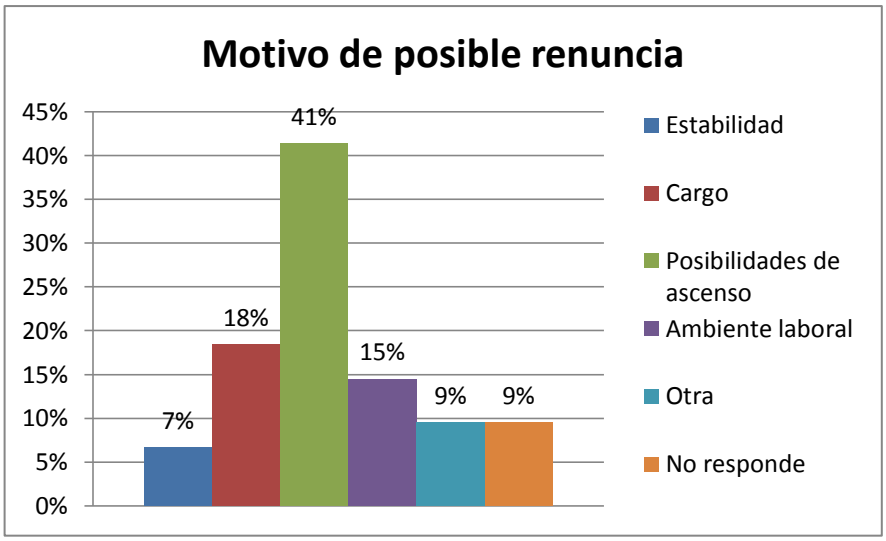
Cuadro 30. Motivo posible renuncia

Motivo de posible renuncia	Cantidad	Frecuencia Relativa
Estabilidad	12	7%
Cargo	33	18%
Posibilidades de ascenso	74	41%
Ambiente laboral	26	15%
Otra	17	9%
No responde	17	9%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

La tabla anterior muestra motivos de posible renuncia de los empleados de Proinsalud, en donde el 41% de los empleados renunciarían por posibilidades de ascenso, el 18% porque se encuentra inconforme con su cargo, por otra parte el 15% por el ambiente laboral y el 7% por la estabilidad que puede tener.

Grafica 21. Motivo de posible renuncia



Fuente. Este estudio

Los datos de la gráfica anterior nos muestran un considerable motivo para renunciar a su actual trabajo del 41% de los empleados encuestados es la posibilidad de ascenso, inconformidad con el cargo y el ambiente laboral tienen el 18% y 15% respectivamente, y el 7% de la estabilidad que le ofrece una nueva oportunidad o el cargo que desempeña actualmente, por lo que se puede concluir que Proinsalud no tiene un plan para la formación de sus empleados (plan carrera).

Cuadro 31. Aplicación de conocimientos

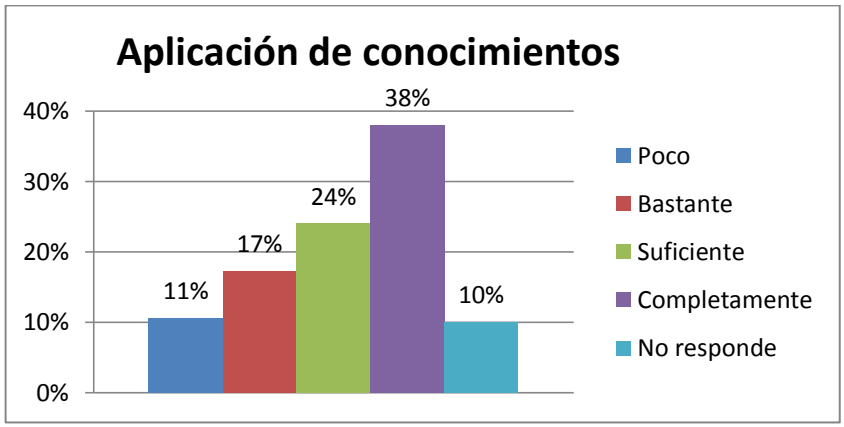
Aplicación de conocimientos	Cantidad	Frecuencia Relativa
Poco	19	11%
Bastante	31	17%
Suficiente	43	24%
Completamente	68	38%
No responde	18	10%
Total	179	100%

Fuente. Este estudio

En la tabla anterior para los empleados de Proinsalud, en el desarrollo de sus funciones la aplicación de los conocimientos adquiridos respondieron que de una

manera completa la aplicación de estos es del 38%, suficiente y bastante del 24% y 17% respectivamente, con tan solo un porcentaje del 11% en el que dice que aplica muy poco sus conocimientos adquiridos.

Grafica 22. Aplicación de conocimientos



Fuente. Este estudio

La grafica anterior muestra de una manera clara la aplicación de conocimientos completamente con respecto al cargo que desempeñan, por otra parte el 11% respondieron que utilizan poco sus conocimientos frente al cargo que desempeñan, de esta manera se puede concluir que el proceso de selección de personal ha hecho una labor considerable debido a que alrededor del 80% se encuentra en un cargo en donde aplican sus conocimientos de una manera suficiente hasta el punto de aplicarlos completamente.

4.11 ANALISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

a. Respecto al impacto de la gestión humana en su empresa, sobre la cultura organizacional. Califique las siguientes premisas en escala Likert (1-5) donde 1 significa estar en total desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con ella.

Premisas	Opciones				
	1	2	3	4	5
1.1 Realiza actividades encaminadas a evaluar la cultura organizacional.			**X**		
1.2 Se preocupa por la relación entre la cultura y el desempeño laboral.			**X**		
1.3 Busca que las personas se identifiquen con la organización.					**X**
1.4 Utiliza los símbolos, las creencias, las tradiciones, valores, entre otros, para gestionar el cambio organizacional.		**X**			

El gerente considera que está indeciso frente a la realización de actividades encaminadas a evaluar la cultura organizacional, con lo que se puede apreciar que este elemento no es relevante dentro de las actividades que realiza el área de recursos humanos de la empresa Proinsalud, además esto se aprecia de igual manera por el 38% de los encuestados quienes manifiestan estar indecisos, resultados que permiten deducir que se debe implementar dentro del direccionamiento estratégico estrategias para fortalecer la cultura organizacional.
La respuesta frente a la relación entre la cultura y el desempeño laboral fue de indecisión indicando que aunque existe interés por parte de la gestión de recursos humanos para fortalecer la cultura organizacional, la falta de autonomía en la toma de decisiones manifestada por parte del gerente del área puede influir en la realización de estrategias que mejoren la cultura organizacional.

El gerente de Proinsalud considera que esta muy de acuerdo en que busca que las personas se identifique con la organización, lo cual no es totalmente coherente con los resultados de los encuestados en los cuales aunque el 51% y el 17% que afirmaron estar de acuerdo, el 17% están indecisos y el 11% no están de acuerdo, con lo que se puede observar que se deben mejorar las actividades encaminadas a realizar esta práctica, puesto que es importante que los trabajadores se sientan identificados con la organización de manera que sientan que el cumplimiento de los objetivos organizacionales trae un beneficio mutuo entre empresa y trabajador mejorando asi el desempeño laboral.

En cuanto a utilizar los símbolos, las creencias, las tradiciones, valores, entre otros, para gestionar el cambio organizacional, la respuesta del gerente fue no estar de acuerdo, mientras que la respuesta por parte de los trabajadores fue el 47% y el 12% están de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, el 17% consideran estar indecisos y el 11% estar en desacuerdo, demostrando que debe incluir dentro del proceso de inducción el conocimiento y el interés por practicarlos y cumplirlos, aportando con esto al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

b. Desde el punto de vista de la función estratégica, evalúe las siguientes premisas en escala Likert (1-5) de acuerdo al papel de gestión humana, según su percepción. Recuerde que 1 significa estar en total desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con ella.

Premisas	Opciones				
	1	2	3	4	5
2.1 Dedica más de la mitad de su tiempo a funciones estratégicas.			X		
2.2 Existe una fuerte coherencia entre los planes de acción de su dependencia con las metas organizacionales.			X		
2.3 Se presenta un alto grado de incidencia de parte de Gestión Humana en la formulación de la estrategia de la empresa.				X	
2.4 Gestión humana maneja indicadores de eficacia e impacto.					X
2.5 Existe una congruencia de la estrategia competitiva de la empresa y las prácticas de gestión humana.				X	
2.6 Es posible encontrar una asociación entre gestión humana y el desempeño del negocio.			X		

El gerente del área de recursos humanos afirma estar indeciso frente al tiempo que dedica a la realización de funciones estratégicas, resultado que influye la adaptación del talento humano de la organización a los cambios que se presenten los cuales se pueden evaluar y conducir mediante los planes estratégicos.

La respuesta frente a la coherencia entre los planes de acción de su dependencia con las metas organizacionales es de indecisión, teniendo en cuenta que el direccionamiento estratégico de la empresa se planea desde la gerencia general en donde se incluye a todas las áreas por lo que no está totalmente claro la participación de las mismas en el desarrollo de los planes de acción.

El gerente de recursos humanos considera estar de acuerdo en cuanto al grado de incidencia de parte de gestión humana en la formulación de la estrategia de la empresa, principalmente por la importancia que tiene la gestión humana en la prestación del servicio de salud.

Dentro del área de recursos humanos o gestión humana como actualmente se conoce el termino, se manejan indicadores de eficacia e impacto, aunque no existe planeación estratégica dentro del área de recursos humanos la empresa tiene establecidos los procesos generales de gestión humana, como es la evaluación de desempeño en donde se aplican estos indicadores.

En cuanto a la congruencia de la estrategia competitiva de la empresa y las prácticas de gestión humana la respuesta fue de acuerdo identificando que la gestión humana constituye un elemento importante para el direccionamiento estratégico de la empresa.

La respuesta a la asociación entre gestión humana y el desempeño del negocio, es de indecisión, con lo que se puede concluir frente a los anteriores aspectos mencionados, que la gestión humana constituye parte importante dentro de la planeación estratégica de la empresa, no está totalmente claro por parte del área de recursos humanos de su participación en los planes de acción establecidos por la gerencia general.

Desde el punto de vista de la innovación, evalúe las siguientes premisas en escala Likert (1-5) de acuerdo al papel de gestión humana, según su percepción. Recuerde que 1 significa estar en total desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con ella.

Premisas	Opciones				
	1	2	3	4	5
3.1 Existe autonomía, empoderamiento, flexibilidad y participación de los empleados en la toma de decisiones.			**X**		
3.2 Se cuenta en la empresa con un plan de incentivos y reconocimientos a los empleados por los resultados obtenidos.			**X**		
3.3 Existen prácticas enfocadas a la formación y desarrollo de los empleados.					**X**
3.4 Se desarrollan y apoyan las prácticas de gestión humana que promueven la innovación.				**X**	
3.5 Se fomenta el intercambio de conocimientos entre los empleados.				**X**	
3.6 Existe una fuerte formación técnica y entrenamiento en la empresa.				**X**	

Frente a la autonomía, empoderamiento, flexibilidad y participación de los empleados en la toma de decisiones la respuesta del gerente de recursos humanos fue de indecisión, lo que indica que en general no se fomenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, lo que se ve reflejado en los resultados de la encuesta frente a la misma premisa en donde el 51% manifestó estar indeciso, el 21% estar de acuerdo, el 17% estar en desacuerdo, en consecuencia se ve afectado el desempeño laboral cuando no se propician espacios de participación de los trabajadores influyendo en la motivación, así como en la adaptación de ideas propias de los mismos que contribuyan al mejoramiento de los diferentes procesos.

En cuanto al plan de incentivos y reconocimientos a los empleados por los resultados obtenidos afirmo estar indeciso, mientras que el mayor porcentaje de trabajadores encuestados respondieron con el 35% están en desacuerdo, el 27% afirman estar indecisos, información que permite concluir que no existe formalmente un plan de incentivos y reconocimientos en la empresa.

El gerente de talento humano está muy de acuerdo que existen prácticas enfocadas a la formación y desarrollo de los empleados, mientras que los trabajadores opinaron que están de acuerdo en un 38%, el 28% se encuentran indecisos, el 21% en desacuerdo, deduciendo que aunque se realizan estas prácticas no es clara la contribución a la formación de los trabajadores.

Frente al desarrollo y apoyo de las prácticas de gestión humana que promueven la innovación, considero estar de acuerdo, mientras que los trabajadores afirmaron estar de acuerdo con el 42%, el 35% de los trabajadores afirman estar indecisos y el 17% respondieron estar en desacuerdo, esto se puede derivar a que no existe un apoyo formalmente establecido a la participación de los trabajadores.

La respuesta al intercambio de conocimientos entre los empleados por parte del gerente fue de acuerdo, al igual que el 25% de los trabajadores, sin embargo el 32% respondió estar indeciso, constituyendo un parte considerable con la que se observa posibles mejoras en la creación de espacios para la realización de esta práctica con la que se aporta al mejoramiento del desempeño en las diferentes funciones asignadas.

El gerente está de acuerdo en que existe una fuerte formación técnica y entrenamiento en la empresa, demostrando el interés de la organización en formar al personal y capacitarlo frecuentemente aunque como se vio anteriormente los trabajadores no se sienten satisfechos con el aporte que realiza a su formación personal.

4.11.1 Planificación del talento humano:

1. ¿Tiene planes para cubrir las necesidades futuras de talento humano? Si_**X**_ No____

El gerente de recursos humanos si realiza dentro de la planificación de recursos humanos acciones para cubrir necesidades futuras de talento humano, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa es importante la realización de estos planes asegurando satisfacer la demanda laboral.

2. ¿La empresa planea previamente los requerimientos de personal? Si_**X**_ No____

Dentro del área de recursos humanos de Proinsalud se planean previamente los requerimientos de personal, es decir que existen procesos formalmente establecidos de reclutamiento, que permitan encontrar el talento humano idóneo en el tiempo necesario para no interrumpir la realización de las labores antes de cubrir la vacante.

3. ¿Tiene la empresa temporadas establecidas en las cuales se hace convocatoria de personal? Si _**X** No__

Para poder realizar el proceso de planificación del talento humano, la empresa tiene establecidas temporadas de convocatoria de personal, en las cuales no solo se atrae talento humano para satisfacer la demanda actual, también para demandas futuras de personal.

4.11.2 Reclutamiento:

4. ¿existen problemas para reclutar personal? si_____**x**_
no____

El gerente considera que existen problemas para reclutar personal, teniendo en cuenta principalmente la demanda de personal especializado para la prestación del servicio de salud que requiere la empresa.

5. ¿qué tipo de reclutamiento se aplica en la empresa?

Reclutamiento interno Si_**X**_ No____
Reclutamiento externo S i_**X**_ No____

La empresa incluye dentro del proceso de reclutamiento tanto interno como externo, lo cual se confirma con los resultados de la encuesta con un 55% reclutamiento interno y 45% externo, demostrando que existe una preferencia del 10% por el reclutamiento interno.

6. ¿se realiza análisis de costes y beneficios de los medios de reclutamiento?

SI__**X**_ NO____

Para los medios de reclutamiento se analizan los costes y beneficios, además teniendo en cuenta que la empresa lleva a cabo las prácticas funcionales de

gestión humana se puede justificar teniendo en cuenta costos y beneficios la preferencia por el reclutamiento interno.

7. ¿qué tipos de medios utiliza para reclutar los trabajadores?

Agencias de empleo	Si_**X**_ No____
Medios de comunicación	Si_**X**_ No____
Recomendaciones de los empleados	Si _**X**_ No____

Para el reclutamiento de los trabajadores se utilizan agencias de empleo, medios de comunicación y recomendaciones de los empleados, mientras que los resultados de las encuestas arrojan que el medio de conocimiento de la oferta laboral más utilizado es la recomendación de un empleado representado en un 67%, los medios de comunicación se consideran en un 30% y las agencias de empleo en un 0%, con lo que se confirma que aunque se hace uso de las agencias de empleo no son efectivas para el reclutamiento en Proinsalud, además de la preferencia por la recomendación de los empleados reafirma que los trabajadores sean reclutados principalmente por reclutamiento interno.

8. ¿existen procesos formalmente establecidos para el proceso de reclutamiento?

Si_**X**_ No____

El área de recursos humanos tiene formalmente establecido el proceso de reclutamiento, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, se hace necesario la formalización de las prácticas funcionales de gestión del talento humano.

4.11.3 Selección:

9. ¿existen procesos formalmente establecidos para el proceso de selección?

si_**X**_ NO____

La empresa Proinsalud tiene formalmente establecido el proceso de selección, el cual está a cargo del área de recursos humanos contribuyendo a la contratación del personal que cumpla con los perfiles establecidos para los cargos demandados.

10. ¿cuáles de las siguientes técnicas de selección se aplican?

Entrevista Si_**X**___ No____
Pruebas de personalidad Si__**X**__ No____
Pruebas técnicas Si__**X**__ No____
Examen médico Si__**X**__ No____
Estudio socioeconómico (visita domiciliaria) Si**X**__ No____
Verificación de antecedentes Si_**X**_ No____
Otras Si _**X**_ No____
Cuales _Evaluación de campo__

Dentro del proceso de selección se aplica la entrevista, pruebas de personalidad, pruebas técnicas, examen médico, estudio socioeconómico, verificación de antecedentes y la evaluación de campo, de las cuales el gerente de recursos humanos manifestó que es más importante la última que consiste en colocar al aspirante a realizar bajo presión alguna de las funciones que hacen parte del cargo y evaluar sus habilidades y aplicación de los conocimientos requeridos para determinada situación.

11. ¿**la retribución salarial se define por escala salarial?**

Si__**X**__ No____

El gerente afirma que la retribución salarial se define por escala salarial, ante esto los trabajadores consideran que el salario que ganan es apropiado con el 36% y menos de lo que debía ganar con el 36%, lo que evidencia que se debe mejorar el salario teniendo en cuenta las condiciones actuales de los perfiles contratados, principalmente de los que generan dificultades en el proceso de reclutamiento.

12. ¿existe un sistema de retribución salarial por méritos o incentivos?

Si____ No__**X**__

En la empresa Proinsalud no existe un sistema de retribución salarial por méritos, teniendo en cuenta el resultado anterior se debe analizar la implementación de este sistema teniendo en cuenta costes y beneficios.

4.11.4 Capacitación:

13. ¿la empresa cuenta con un plan de capacitaciones formalmente establecidos**?**

Si__**X**__ No____

La empresa cuenta con un plan de capacitaciones formalmente establecido, como lo confirman los resultados de la encuesta en donde el 49% respondieron que anualmente se realizan de 2 a 4 capacitaciones.

14. ¿existen procesos de inducción formalmente establecidos?

Si__**X**__ No____

El gerente afirma que existen procesos de inducción formalmente establecidos, de igual manera los trabajadores encuestados afirman que el 83% reciben un proceso de inducción, además el 43% considera que los contenidos del mismo están completos y el 79% considera que las funciones quedan claramente establecidas dentro del proceso de inducción.

15. ¿Los programas de capacitación actuales contribuyen al mejoramiento del desempeño laboral?

Si_**X**___ No____

El gerente afirma que los programas de capacitación actuales contribuyen al mejoramiento del desempeño laboral, como lo afirman los resultados de la encuesta acerca de la calificación de los contenidos de los programas de capacitación que arrojaron que sonexcelentes con el 52%, buenos con el 32%, regular y mala con el 7%, información que permite deducir que en un mayor porcentaje se cumple con uno se los principales objetivos del proceso de capacitación, aunque se debe indagar por el porcentaje que considera que no aporta a su desempeño laboral.

16. ¿Se ofrecen programas de capacitación en función del análisis de las necesidades?

Si__**X**__ No____

El gerente responde que los programas de capacitación si se realizan en función del análisis de las necesidades, mientras que los trabajadores encuestados afirmaron que la coherencia entre las necesidades reales de las funciones y los programas de capacitación, es considerada en un 39% como excelente, un 32% la califican como buena y el 14% como regular, con lo que se puede observar que en

general existe coherencia entre los contenidos de los programas con las necesidades de capacitación del personal, sin embargo se deben identificar mejor con el fin de satisfacer a todo el personal.

17. ¿Se realiza un seguimiento del desarrollo de los procesos de capacitación?

Si_**X**___ No____

La empresa realiza seguimiento a los procesos de capacitación, como lo confirman los trabajadores encuestados quienes calificaron como excelente con el 33%, buena con el 29%, regular con el 25%, indicando que se deben mejorar aspectos de los planes que controlen mejor las acciones establecidas en los mismos.

4.1.5Evaluación del desempeño:

18. ¿Existe un programa de evaluación formalmente establecidos?

Si__**X**__ No____

El gerente respondió que en la empresa se realiza formalmente el proceso de evaluación de desempeño, además de que se realiza con mayor frecuencia cada 6 meses con el 33% y trimestralmente con el 29%.

19. ¿Se han evaluado recientemente los métodos de evaluación del desempeño?

Si_**X**___ No____

Frente a la revisión reciente de los métodos de evaluación afirma que se han revisado recientemente, mientras que los trabajadores en un 33% consideran que los contenidos de la evaluación de desempeño son excelentes para evaluar el desempeño laboral en la realización de las funciones asignadas, el 27% los califica como buenos y 27 opina que son regulares, con lo que se puede observar que se debe analizar bien los métodos de manera que contribuya al desarrollo del personal.

El 41% califica como bueno el proceso de retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, el 24% respondieron que es excelente, el 17% regular y el 7% como malo, resultado que sugiere replantear aspectos del proceso de retroalimentación que permitan contribuir al desarrollo del personal.

20. ¿Es satisfactoria la frecuencia con que se realizan las entrevistas de evaluación?

Si__**X**__ No____

El gerente afirma que es satisfactoria la frecuencia de realización de las evaluaciones de desempeño, de igual manera los trabajadores respondieron que la frecuencia de realización es excelente con el 39%, buena con el 39%, regular con el 15%. Con la información anterior se evidencia que aunque el mayor porcentaje la califica bien el 15% representa un porcentaje relevante por el que se debe analizar teniendo en cuenta el perfil y sus determinadas funciones la frecuencia de evaluación.

21. ¿Existe un proceso de retroalimentación formalmente establecido?

Si__ __ No_**X** __

No existe un proceso de retroalimentación formalmente establecido, responde el gerente de talento humano, mientras que los trabajadores afirman que el proceso de retroalimentación realiza y lo ccalifican como bueno con el 41%, el 24% respondieron que es excelente, el 17% regular y el 7% como malo**,** información que determina la necesidad de formalizar este proceso con el fin de satisfacer a todo el personal e igualmente mejorar la formación y desempeño de los trabajadores.

Teniendo en cuenta la información contenida en el marco contextual y en los resultados de la encuesta y la entrevista, se desarrollara el análisis externo e interno mediante la implementación de las siguientes matrices que permiten continuar con el análisis situacional de la gestión humana en Proinsalud.

5. ANALISIS EXTERNO

5.1 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

En la siguiente tabla se analizara los elementos del medio ambiente externo que generan impacto como oportunidad y amenaza en la gestión humana de la empresa Proinsalud, dentro de los cuales se encuentra el entorno económico y mercado de trabajo, entorno político, ecológico, tecnológico, cultural y sindical. Además, se analizara el impacto de las oportunidades y amenazas relativas a usuarios, proveedores, distribuidores y competencia que se relacionan con la gestión humana.

Cuadro 32. Perfil de oportunidades y amenazas del medio

	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.	**Entorno económico y mercado de trabajo**									
1.1	Crecimiento económico					X			X	
1.2	Nivel de desempleo				X			X		
1.3	Nivel salarial					X			X	
1.4	Oferta laboral perfil profesional					X		X		
1.5	Demanda laboral perfil profesional				X			X		
1.6	Oferta laboral perfil técnico y tecnológico	X						X		
1.7	Demanda laboral perfil técnico y tecnológico		X					X		
1.8	Índice de necesidades básicas insatisfechas		X					X		
1.9	Inflación						X		X	
2	**Entorno político**									
2.1	Reforma laboral	X						X		
2.2	Política de empleo		X					X		
2.3	Reforma pensional	X						X		
2.4	Participación ciudadana	X							X	
2.5	Acceso a programas educativos		X						X	
2.6	Reforma tributaria					X		X		
3	**Entorno ecológico**									
3.1	Leyes ambientales especificas del sector salud	X						X		
3.2	Regulaciones sanitarias	X						X		
3.3	Programas ecológicos	X							X	
4	**Entorno tecnológico**									

Continuación cuadro 32

4.1	Capacidad para acceder a nuevas herramientas tecnológicas del sector salud		**X**					**X**		
4.2	Facilidad de acceso a tecnologías de la información	**X**						**X**		
4.3	Disminución de los riesgos laborales					**X**		**X**		
4.4	Globalización de la información	**X**						**X**		
5	**Cultural y sindical**									
5.1	Nivel de educación				**X**			**X**		
5.2	Tradiciones		**X**							**X**
5.3	Creencias		**X**							**X**
5.4	Crisis de valores					**X**			**X**	
5.5	Regulación sindical					**X**		**X**		
6.	**Usuarios**									
6.1	Fidelidad del usuario	**X**						**X**		
6.2	Satisfacción del usuario					**X**		**X**		
6.3	Exigencia del usuario	**X**						**X**		
7	**Proveedores**									
7.1	Estabilidad de los proveedores				**X**			**X**		
7.2	Relaciones con los proveedores	**X**						**X**		
7.3	Cumplimiento de los proveedores	**X**						**X**		
7.4	Capacidad de innovación		**X**					**X**		
8	**Distribuidores**									
8.1	Cumplimiento de los distribuidores				**X**			**X**		
8.2	Relaciones con los distribuidores	**X**						**X**		
8.3	Capacidad de innovación					**X**				**X**
8.4	Estabilidad de los distribuidores					**X**		**X**		
9	**Competencia**									
9.1	Nuevas prácticas de gestión humana					**X**		**X**		
9.2	Estabilidad laboral		**X**					**X**		
9.3	Alianzas estratégicas	**X**						**X**		
9.4	Capacidad tecnológica				**X**			**X**		
9.5	Capacidad de innovación				**X**			**X**		

Fuente. Este estudio

5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

En la siguiente matriz, se presenta un listado de factores claves de éxito calificados con un nivel e impacto alto en la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio, a los cuales se les asignó un peso entre 0,0 (poco importante) y 1,0 (muy importante), cuya sumatoria debe ser 1,0. Para su

clasificación se califica de 1 – 4 cada factor para indicar el grado de amenaza u oportunidad, considerando:

1 - Amenaza Mayor
2 - Amenaza Menor
3 - Oportunidad Menor
4 - Oportunidad Mayor

Cuadro 33. Matriz de evaluación del factor externo

No	Factores clave de éxito	Pond.	Clasifi.	Total Acum.
1.	**Entorno económico y mercado de trabajo**			
1.1	Demanda laboral perfil profesional	0,08	1	0,08
1.2	Oferta laboral perfil técnico y tecnológico	0,07	4	0,28
2.	**Entorno político**			
2.1	Reforma laboral	0,07	4	0,28
2.2	Reforma pensional	0,05	3	0,15
3.	**Entorno ecológico**			
3.1	Leyes ambientales especificas del sector salud	0,06	4	0,24
3.2	Regulaciones sanitarias	0,06	4	0,24
4.	**Entorno tecnológico**			
4.1	Facilidad de acceso a tecnologías de la información	0,05	4	0,2
4.2	Globalización de la información	0,03	3	0,09
5.	**Cultural y sindical**			
5.1	Nivel de educación	0,05	4	0,2
6.	**Usuarios**			
6.1	Fidelidad del usuario	0,06	4	0,24
6.2	Exigencia del usuario	0,07	4	0,28
7.	**Proveedores**			
7.1	Relaciones con los proveedores	0,05	3	0,15
7.2	Cumplimiento de los proveedores	0,04	3	0,12
8.	**Distribuidores**			
8.1	Cumplimiento de los distribuidores	0,04	3	0,12
8.2	Relaciones con los distribuidores	0,05	4	0,2
9.	**Competencia**			
9.1	Alianzas estratégicas	0,06	4	0,24
9.2	Capacidad tecnológica	0,06	2	0,12
9.3	Capacidad de innovación	0,05	1	0,05
Total		**1**		**3,23**

Fuente. Este estudio

Según los resultaos obtenidos en la matriz de evaluación de factor externo se puede inferir que en la gestión humana se desenvuelve en un entorno favorable como lo demuestra el desarrollo obtenido 3,23 > 2,5, esto se puede justificar teniendo en cuenta el siguiente análisis que se presenta de los factores claves de éxito que permite tener un enfoque más detallado del puntaje obtenido.

El entorno económico y mercado de trabajo se considera la demanda laboral del perfil profesional y la oferta laboral del perfil técnico y tecnológico, como los factores que generan impacto alto en la gestión humana de la empresa Proinsalud, retomando los datos estadísticos mencionados anteriormente en donde se afirma que en la ciudad de Pasto, se presenta un déficit en materia de educación en el nivel profesional que ocupa el 17% de los programas ofertados, mientras que el nivel técnico y tecnológico ocupan el 20%.(Panesso Fernando, Rodriguez Edgar, Santacruz Alejandra, Erazo Ivan, Calderon Felipe, Ruano Eduardo., 2012)

Teniendo en cuenta lo anterior y las necesidades de personal de la empresa Proinsalud se constituye la demanda laboral del perfil profesional como una amenaza con impacto alto para la gestión humana, puesto que existen problemas para reclutar profesionales se deben proponer acciones que permitan atraer y retener al personal que cumpla con los perfiles profesionales propuestos para realizar las funciones administrativas y operativas en el servicio de salud de la empresa. Por el contrario, la oferta laboral del perfil técnico y tecnológico se convierte en una oportunidad de impacto por el alto porcentaje de participación siendo el 47% del total de trabajadores actuales, puesto que la empresa tiene facilidad para contratar personal con este tipo de formación.

La reforma laboral y pensional, constituyen factores del entorno político con influencia relevante para la gestión humana, a causa de que para la reforma laboral lo que se pretende principalmente es flexibilizar y potenciar la contratación a tiempo parcial facilitando las condiciones para contratar personal, teniendo en cuenta el número de empleados de la empresa, además de que la organización debe prestar el servicio en jornada continua aspecto que también cambia con la reforma pensional actual, por lo que la reforma laboral constituye una oportunidad de impacto alto, evitando así posibles problemas de judiciales. En cuanto a la reforma pensional cabe destacar que el 90% no puede acceder a la pensión por no cumplir con el tiempo de cotización, por lo que esta reforma favorece a los trabajadores que pueden cumplir con los requisitos de cotización para acceder a la pensión dado que la estabilidad laboral de Proinsalud es alta.

En cuanto al entorno ecológico se consideran las leyes ambientales especificas del sector salud y las regulaciones sanitarias como oportunidades altas para la gestión humana de la empresa que puede fortalecer estos factores para constituirlos como elementos de diferenciación frente a los competidores, debido a que la empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 Versión

2000, convirtiéndose en la primera IPS certificada en el sector salud en el Departamento de Nariño.

La facilidad de acceso a tecnologías de la información y la globalización de la información son los factores principales del entorno tecnológico que conforman oportunidades para el área de gestión humana de la empresa, debido a que mediante estos factores la empresa puede mejorar la realización de las practicas funcionales de gestión humana que actualmente realiza, actualizando los procesos e incluyendo nuevas prácticas de gestión del talento humano. Por otra parte, estos factores facilitan el cumplimiento de las funciones diarias de los trabajadores, mejorando el desempeño laboral y por consiguiente la productividad de la organización.

El nivel de educación corresponde al factor clave del entorno cultural de la gestión humana como una debilidad de impacto alto, retomando la información de la oferta educativa principalmente para el perfil profesional que solo constituye el 17% del total de la ciudad.

La fidelidad del usuario se convierte en una oportunidad para la gestión humana, como lo demuestra la trayectoria creciente que tiene la empresa con 20 años de funcionamiento, además que la empresa desde su formación tiene sus usuarios contratados que cumplían determinados requisitos y que a su vez deberían ser atendidos asegurando la satisfacción de las necesidades del usuario, lo que evidencia el siguiente factor clave que corresponde a la exigencia del usuario, que influye directamente en la gestión humana en donde se deben incluir estos requerimientos en la actualización de los procesos de gestión del talento humano.
El cumplimiento y la relación con los proveedores se convierte en una oportunidad la gestión humana de impacto alto, debido a que la trayectoria de la empresa demuestra que se debe tener planes establecidos sobre los proveedores, que permiten crear relaciones que beneficien a la organización en cuanto a las condiciones de realización de las funciones de los trabajadores.

En relación a los distribuidores se convierten en una oportunidad de impacto alto, teniendo en cuenta los años de funcionamiento de la organización que generan relaciones solidas, aunque el cumplimiento de los mismos es una debilidad alta teniendo en cuenta los problemas de transporte y de inseguridad que se presentan, evidenciando que no siempre se puede asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Las alianzas estratégicas conforman una oportunidad de alto impacto frente a la competencia, gracias a las empresas que se han asociado a Proinsalud para poder ampliar la cobertura de servicios de salud, sin embargo la capacidad tecnológica y la de innovación constituyen debilidades de alto impacto puesto que aunque la empresa ha crecido de igual manera se han consolidado cada vez más empresas que prestan el servicio de salud con instalaciones y servicios modernos,

que influyen la gestión humana en aspectos como el acondicionamiento de las instalaciones y calidad de los instrumentos de trabajo, que puede afectar la calidad de la prestación del servicio a los usuarios.

6. ANALISIS INTERNO

6.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

En esta matriz se clasifica las fortalezas y debilidades de la gestión humana de la empresa Proinsalud frente a: situación económico financiera, capacidad de innovación, actitud de cambio, motivación, trabajo en equipo, orientación al logro, compromiso, política interna, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño, determinando el nivel en que se encuentran sea este alto, medio o bajo, y se analiza su impacto.

Cuadro 34. Perfil de capacidad interna

No.	Factor interno de éxito	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	**Situación económico financiera**									
1.1	Inversión en el desarrollo del área de gestión humana				X			X		
1.2	Nivel presupuestal del área de gestión humana		X					X		
2	**Capacidad de innovación**									
2.1	Fomento de la innovación				X			X		
2.2	Inversión en investigación y desarrollo					X		X		
2.3	Implementación de ideas creativas del personal					X		X		
2.4	Reconocimientos a los empleados por los resultados obtenidos				X			X		
3	**Actitud de cambio**									
3.1	Adaptación al cambio				X			X		
3.2	Facilidad de comprensión de cambios de las funciones asignadas		X					X		
4	**Motivación**									
4.1	Remuneración adecuada				X			X		
4.2	Condiciones existentes en los puestos de trabajo		X					X		
4.3	Medios de protección adecuados	X						X		
4.4	Calidad de las herramientas de trabajo		X					X		
5	**Trabajo en equipo**									
5.1	Disposición a colaborar	X						X		
5.2	Cumplimiento con los compromisos adquiridos con otros empleados		X					X		

Cuadro 34. (Continuación)

5.3	Capacidad para reconocer y respetar los aportes de otros	**X**						**X**		
6	**Orientación al logro**									
6.1	Cumplimiento de los objetivos individuales, responsabilidades y actividades en el tiempo programado.		**X**					**X**		
6.2	Capacidad de autocontrol y para la realización de sus actividades, planes y programas.				**X**			**X**		
7.	**Compromiso**									
7.1	Participación en las actividades propuestas en el área empresarial y en su área de trabajo.				**X**			**X**		
7.2	Compromiso frente al mejoramiento de los resultados de las funciones asignadas				**X**			**X**		
8	**Política Interna**									
8.1	Congruencia de la estrategia competitiva de la empresa y las prácticas de gestión humana.				**X**			**X**		
8.2	Incidencia de parte de Gestión Humana en la formulación de la estrategia de la empresa.		**X**					**X**		
8.3	Toma de decisiones participativas				**X**			**X**		
8.4	Conocimiento de reglamento interno de trabajo					**X**			**X**	
8.5	Delegación de funciones y empoderamiento					**X**			**X**	
8.6	Planes de motivación de personal	**X**						**X**		
8.7	Programas de desarrollo de personal	**X**						**X**		
8.8	Cultura organizacional				**X**			**X**		
8.9	Empoderamiento					**X**		**X**		
8.10	Organigrama					**X**			**X**	
9	**Reclutamiento**									
9.1	Costo de los medios de reclutamiento	**X**							**X**	
9.2	Beneficios de los medios de reclutamiento					**X**		**X**		
9.3	Efectividad reclutamiento interno				**X**			**X**		
9.4	Efectividad reclutamiento externo				**X**			**X**		
10	**Selección**									
10.1	Efectividad de las técnicas de selección					**X**		**X**		
10.2	Proceso de selección actualizado				**X**			**X**		
10.3	Formatos del proceso de selección		**X**						**X**	
11	**Inducción**									
11.1	Formatos de inducción adecuados		**X**					**X**		
11.2	Claridad de los contenidos de los programas de inducción	**X**						**X**		
11.3	Implementación de los programas de inducción		**X**					**X**		

Cuadro 34. (Continuación)

12	**Capacitación**									
12.1	Programas de capacitación efectivos		**X**					**X**		
12.2	Contenidos de los programas de capacitación actualizados		**X**					**X**		
12.3	Las evaluaciones satisfactorias de los programas de capacitación					**X**			**X**	
12.4	Control y seguimiento de los programas de capacitación				**X**			**X**		
13	**Evaluación de desempeño**									
13.1	Evaluación de desempeño permanente	**X**						**X**		
13.2	Contenidos apropiados para evaluar las funciones asignadas		**X**					**X**		
13.3	Control y seguimiento de los programas de evaluación de desempeño.				**X**			**X**		
13.4	Programas actualizados de evaluación de desempeño					**X**			**X**	

Fuente. Este estudio

6.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

En la siguiente matriz, se presenta un listado de factores claves de éxito calificados con un nivel e impacto alto en la Matriz de Perfil de Capacidad Interna, a los cuales se les asignó un peso entre 0,0 (poco importante) y 1,0 (muy importante), cuya sumatoria debe ser 1,0. Para su clasificación se califica de 1 – 4 cada factor para indicar el grado de debilidad o fortaleza, considerando:

1 - Debilidad Mayor
2 - Debilidad Menor
3 - Fortaleza Menor
4 - Fortaleza Mayor

Cuadro 35. Matriz de evaluación del factor interno

No	Factores clave de éxito	Pond.	Clas.	Total Acum.
1.	**Situación económico financiera**			
1.1	Inversión en el desarrollo del área de gestión humana	0,05	2	0,1
2.	**Capacidad de innovación**			
2.1	Reconocimientos a los empleados por los resultados obtenidos	0,05	2	0,1
2.2	Fomento de la innovación	0,05	2	0,1
3.	**Actitud de cambio**			
3.1	Adaptación al cambio	0,03	2	0,06
4.	**Motivación**			
4.1	Remuneración adecuada	0,03	2	0,06
4.2	Medios de protección adecuados	0,05	3	0,15
5.	**Trabajo en equipo**			
5.1	Disposición a colaborar	0,08	4	0,32
5.2	Capacidad para reconocer y respetar los aportes de otros	0,07	4	0,28
6.	**Orientación al logro**			
6.1	Capacidad de autocontrol para la realización de sus actividades, planes y programas.	0,04	2	0,08
7.	**Compromiso**			
7.1	Participación en las actividades propuestas en el área empresarial y en su área de trabajo.	0,03	2	0,06
7.2	Compromiso frente al mejoramiento de los resultados de las funciones asignadas	0,03	2	0,06
8.	**Política Interna**			
8.1	Congruencia de la estrategia competitiva de la empresa y las prácticas de gestión humana.	0,03	2	0,06
8.2	Toma de decisiones participativas	0,03	2	0,06
8.3	Planes de motivación de personal	0,06	4	0,24
8.4	Programas de desarrollo de personal	0,07	3	0,21
8.5	Cultura organizacional	0,03	1	0,03
9.	**Reclutamiento**			
9.1	Efectividad reclutamiento interno	0,03	2	0,06
9.2	Efectividad reclutamiento externo	0,03	2	0,06
10.	**Selección**			
10.1	Proceso de selección actualizado	0,03	2	0,06
11.	**Inducción**			
11.1	Claridad de los contenidos de los programas de inducción	0,07	4	0,28

Cuadro 35. (Continuación)

12.	**Capacitación**			
12.1	Control y seguimiento de los programas de capacitación	0,03	2	0,06
13.	**Evaluación de desempeño**			
13.1	Evaluación de desempeño permanente	0,05	3	0,2
13.2	Control y seguimiento de los programas de evaluación de desempeño.	0,03	2	0,06
Total		**1**		**2,7**

Fuente. Este estudio

La gestión humana obtuvo un puntaje de 2,7> 2,5, determinando que sus fortalezas constituyen un aporte mayor a las debilidades del área, sin embargo a diferencia frente al promedio es de solo 0,2 lo que implica que las debilidades son relevantes dentro de los procesos de gestión humana, por consiguiente se analizara los resultados obtenidos en cada uno de los factores clave de éxito, que permita tener una perspectiva más clara de la situación interna de la empresa.

Se considera que la inversión en el desarrollo de la gestión humana constituye una debilidad menor, debido a que como afirmo el gerente del área está de acuerdo en la incidencia de parte de gestión humana en la formulación de la estrategia de la empresa, sin embargo la respuesta frente a la coherencia entre los planes de acción de su dependencia con las metas organizacionales es de indecisión, con lo que se puede observar que la empresa considera importante la gestión humana pero no es clara la participación de la misma dentro de los objetivos de la organización, lo cual puede influir en la inversión que corresponda al área.

En cuanto a la capacidad de innovación en la gestión humana se considera como una debilidad, retomando el análisis de la encuesta y la entrevista en este aspecto que permiten deducir que no está formalmente establecido el plan de incentivos y reconocimientos como respondió el 35% de los trabajadores encuestados que opinaron estar en desacuerdo y el 27% afirman estar indecisos, aunque se afirme por parte de la gerencia del área que si se fomenta la innovación, con lo que se observa que se deben identificar que actividades no están contribuyendo favorablemente al desarrollo de esta capacidad para mejorarlas o incluir nuevas propuestas.

La adaptación al cambio es una debilidad incluyendo las respuestas en los trabajadores encuestadas que indican el 49% de los trabajadores se encuentran indecisos y el 32% están de acuerdo, demostrando que aunque se realicen actividades que faciliten la adaptación al cambio no generan los resultados esperados, revelando que se debe dar a conocer claramente los objetivos a cumplir con los cambios que se presenten y la participación de los trabajadores con el cumplimiento de sus funciones.

En cuanto a la remuneración adecuada y los medios de protección adecuados, como elementos de motivación, se obtuvo como una fortaleza menor brindar a los trabajadores los medios de protección adecuados considerando que el 45% de los encuestados creen que son suficientes, mientras que la remuneración representa una debilidad menor debido a que el 36% de los encuestados responde que el salario que recibe es menos de lo que debía ganar, reflejando que se debe establecer las posibilidades de mejorar las condiciones que permitan superar completamente las debilidades mencionadas.

Dentro de la gestión humana la capacidad de trabajo en equipo es una fortaleza mayor como lo revelan los resultados de las encuestas del total de trabajadores encuestados el 85% están dispuestos a colaborar y el 89% reconocen y respetan los aportes de otros, convirtiéndose en una fortaleza importante dentro de la realización de las funciones diarias que caracterizan las prácticas administrativas y asistenciales de Proinsalud.

Capacidad de autocontrol para la realización de sus actividades, planes y programas, corresponde a una debilidad menor para la orientación al logro, puesto que el 62% de los trabajadores ocasionalmente lo practica, por lo que es significativo que el autocontrol sea una capacidad que caracterice a todo el personal mejorando el cumplimiento de las funciones de cada área y por tanto de los objetivos organizacionales.

La participación de los trabajadores es de aproximadamente el 43% en las actividades propuestas en el área empresarial, en su área de trabajo y el compromiso frente al mejoramiento de los resultados de las funciones asignadas, manifiestan que el compromiso es una debilidad menor en la gestión humana de la empresa por lo cual se debe fomentar el empoderamiento de los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La congruencia de la estrategia competitiva de la empresa y las prácticas de gestión humana es una debilidad menor, como lo confirma el gerente que afirmo estar indeciso al respecto, por la tanto es fundamental la alineación de la gestión humana en la formulación de la estrategia competitiva de la empresa.

La toma de decisiones participativas corresponde a una debilidad menor para la gestión humana, puesto que los resultados de la entrevista y la encuesta reflejan que se presenta indecisión en la realización de esta práctica, que ejerce influencia importante dentro del proceso de mejoramiento continuo que es uno de los objetivos organizacionales, de ahí que la información del cliente interno es un aporte importante para el desarrollo exitoso de los procesos.

Los planes de motivación y los planes de desarrollo de personal, son fortalezas para la gestión humana teniendo en cuenta los resultados de la encuesta que

reflejan que el 81% de los trabajadores se sienten motivados por el trabajo, factor muy importante para el cumplimiento de los objetivos de gestión humana.

La cultura organizacional se constituye en una debilidad mayor para la gestión humana como evidencian los resultados de la encuesta acerca de la realización por parte del área de recursos humanos de actividades encaminadas a evaluar la cultura organizacional fueron de indecisión, así como también la relación entre la cultura y el desempeño laboral, con lo que se puede apreciar que es vital incluir dentro de los procesos del área acciones que fortalezcan la cultura organizacional. Los tipos de reclutamiento más usados por la empresa interno y externo, son una debilidad para la gestión humana puesto que como lo afirma el gerente existen problemas de reclutamiento principalmente en los cargos con perfiles especializados y profesionales en un menor porcentaje, por la falta de oferta laboral de los mismos en la ciudad.

En cuanto al proceso de selección la debilidad de mayor impacto es la actualización del mismo, este resultado se refleja con la respuesta del 25% de los trabajadores aproximadamente, quienes consideran regulares las técnicas de selección aplicadas en la empresa, demostrando que se debe analizar detalladamente las acciones del proceso de selección de manera que se mejoren los resultados.

Los contenidos de los programas de inducción son considerados completos por el 43% proceso de inducción son completos y un 32% piensa que son suficientes, por lo tanto corresponde a una fortaleza mayor dentro del inicio de la realización de funciones de un cargo que influye en la adaptación y en el cumplimiento.

En el proceso de capacitación el control y seguimiento constituyen una debilidad menor como reflejan las afirmaciones del 25% de los trabajadores encuestados que lo califican como regular, con lo que se puede observar que si bien se realiza el control no son claros los objetivos que se proponen con los programas de formación.

En el proceso de evaluación de desempeño la frecuencia de realización corresponde a una fortaleza menor, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta que fueron excelente con el 39% y buena con el 39%, evidenciando que los trabajadores consideran que la evaluación de desempeño realizada en un mayor porcentaje trimestral y semestralmente es apropiada para analizar su desempeño y las posibilidades de mejorarlo. Sin embargo, al igual que en el proceso de capacitación existen falencias en el control y seguimiento siendo una debilidad menor que se debe replantear de manera que se garantice el cumplimiento de las acciones propuestas para el mejoramiento del desempeño de los trabajadores.

7. DESARROLLO DEL SEGUNDO OBJETIVO: IDENTIFICAR EL INVENTARIO DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA PROINSALUD QUE CONTRIBUYA AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA PROINSALUD EN LA CIUDAD DE PASTO.

7.1 INVENTARIO DE RECURSOS Y CAPACIDADES.

Es de vital importancia identificar, reconocer y clasificar recursos con los que cuenta la empresa Proinsalud, para así poder evaluarlos objetivamente en el cumplimiento de los siguientes requerimientos valor, escases, inimitabilidad, insustituibilidad, de manera que se puedan evidenciar las oportunidades que tendría la gestión de estos recursos encaminados a contribuir al cumplimiento de los objetivos de la gestión humana. La evaluación de cada uno de los recursos se analizara teniendo en cuenta la información contenida en el análisis situacional de la gestión humana en la empresa Proinsalud.

Cuadro 36. Inventario de recursos y capacidades.

	Recursos	Descripción	Fortaleza	Debilidad
Tangibles	**Financieros**	La empresa cuenta con el área de recursos humanos pero la inversión para su desarrollo no tiene la importancia que requiere la gestión humana dentro de la empresa.		**X**
	Físicos	La empresa debe ampliar y reorganizar la infraestructura física, teniendo en cuenta los nuevos servicios de salud que presta actualmente.		**X**
Intangibles	**Calidad**	Proinsalud cuenta con la certificación de calidad ISO:9001 otorgada por el ICONTEC, siendo la primera IPS certificada en el sector salud en el departamento.	**X**	
	Tecnología	La empresa brinda a la mayor parte de sus trabajadores condiciones buenas de trabajo, medios de protección	**X**	

Cuadro 36. (Continuación)

		suficientes e instrumentos de buena calidad.		
	Eficiencia	La empresa cuenta con procesos de gestión humana, aunque se debe mejorar algunos elementos que permitan mejorar la eficiencia de los mismos.		**X**
	Cultura	Aunque en la empresa se realizan actividades para fomentar la cultura organizacional, no es evidente la relación con el desempeño laboral.		**X**
	Innovación	La gestión humana de la empresa no tiene formalmente establecidas prácticas de fomento a las ideas innovadoras.		**X**
Humanos	**Habilidades y conocimientos**	Existe una fuerte formación técnica y entrenamiento en la empresa, demostrando el interés de la organización en formar al personal y capacitarlo frecuentemente.	**X**	
	Comunicación	Las líneas de comunicación de la empresa no se encuentran claramente definidas para un porcentaje relevante de trabajadores de Proinsalud.		**X**
	Desempeño	La empresa cuenta con personal con alta formación académica, sin embargo no todo el personal acata las sugerencias de mejoramiento de desempeño laboral.		**X**
	Motivación	La mayor parte de los trabajadores considera estar motivado frente a la realización de su determinado cargo.	**X**	

Cuadro 36. (Continuación)

Capital Organizacional	**Planeación estratégica**	La gestión humana no cuenta con la formulación del direccionamiento estratégico.		**X**
	Toma de decisiones	Los trabajadores no sienten confianza en la participación en la toma de decisiones de la empresa.		**X**
	Empoderamiento	Los trabajadores no cuentan con un plan de incentivos y reconocimientos que fomente el empoderamiento.		**X**

Fuente. Este estudio

A continuación, dados los recursos identificados anteriormente se procede a identificar las capacidades que tiene la empresa que pudieran convertirse en factores clave para el cumplimiento de objetivos que contribuyan al mejoramiento de la gestión humana.

Cuadro 37. Capacidades que tiene la empresa

Capacidad	Descripción	Recursos requeridos
Adaptación al cambio	La empresa cuenta realiza acciones para facilitar la adaptación al cambio, aunque se debe mejorar la implementación de las mismas mejorando los resultados esperados por los trabajadores.	Tecnología
		Cultura
		Innovación
		Habilidades y conocimientos
		Motivación
Trabajo en equipo	La disposición a colaborar con los demás y la capacidad para reconocer y respetar los aportes de otros es una fortaleza para la gestión humana en Proinsalud.	Cultura
		Habilidades y conocimientos
		Comunicación
		Motivación
Orientación al logro	La empresa cuenta con funciones claramente definidas, pero se debe mejorar en el cumplimiento de las funciones, resaltando la importancia de los objetivos a los que contribuye cada trabajador.	Cultura
		Habilidades y conocimientos
		Desempeño
		Empoderamiento
		Motivación

Cuadro 37. (Continuación)

Política interna	Dentro de la organización se encuentra establecida el área de recursos humanos, sin embargo es necesario formular el direccionamiento del área que permita una mayor participación de la gestión humana en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Financieros
		Calidad
		Comunicación
		Habilidades y conocimientos
		Planeación estratégica
		Toma de decisiones
		Empoderamiento
Formación y desarrollo	La empresa cuenta con programas de formación y desarrollo que son considerados satisfactorios en cuanto a su contenido por parte de los trabajadores, sin embargo se debe mejorar en el control y seguimiento de la misma.	Financieros
		Comunicación
		Motivación
		Habilidades y conocimientos

Fuente. Este estudio

En la siguiente tabla se pretende conocer la potencialidad que tienen las capacidades de Proinsalud, teniendo en cuenta que estas contienen a los recursos relacionados anteriormente, para lograr una contribución a los objetivos del área de gestión humana, a través de la optimización de las capacidades.

Cuadro 38. Potencialidad que tienen las capacidades de Proinsalud

Capacidad	Valioso	Escaso	Difícil de transmitir o imitar	Organización	Implicación competitiva
Adaptación al cambio	**SI**	**SI**	**SI**	**NO**	Ventaja competitiva
Trabajo en equipo	**SI**	**NO**	**NO**	**SI**	Paridad competitiva
Orientación al logro	**SI**	**SI**	**SI**	**NO**	Ventaja competitiva
Política interna	**SI**	**SI**	**SI**	**NO**	Ventaja competitiva
Formación y desarrollo	**SI**	**NO**	**NO**	**SI**	Paridad competitiva

Fuente. Este estudio

Los resultados obtenidos en el desarrollo del presente objetivo serán utilizados en la formulación del direccionamiento estratégico de la gestión humana de la empresa Proinsalud que se realizara en el cuarto objetivo.

8. DESARROLLO DEL TERCER OBJETIVO: DISEÑAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA QUE APORTEN AL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA PROINSALUD DE LA CIUDAD DE PASTO.

Para el diseño de los procesos de Gestión Humana se tendrá en cuenta principalmente las necesidades que tiene la empresa para hacer estos procesos más eficientes y les permita asegurarse de atraer al mejor personal y potencializar sus habilidades y conocimientos.

Como se ha mencionado anteriormente Proinsalud tiene establecidos los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño, sin embargo estos no se realizan eficientemente y presentan inconsistencias en su desarrollo, es por ello que este objetivo se enfoca en proponer el diseño de cada uno de los procesos, donde inicialmente se realizará una descripción de los procedimientos y pasos a seguir en cada proceso, teniendo en cuenta su objetivo y alcance, posteriormente se representará gráficamente estos procedimientos a través de un Diagrama de flujo para hacer mucho más fácil su entendimiento y se vea claramente el orden de los pasos.

El objetivo de los diagramas de flujo es brindar a toda organización los elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos, así como las pautas para su manejo en sus diferentes versiones. Según Chiavenato Idalberto. Año 1.993; “El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.”

Según Chiavenato, Idalberto. Año 1.993: Se rige por una serie de símbolos, normas y pautas convencionales las cuales son:

- El formato o esqueleto del flujograma debe dividirse en partes que representan a los departamentos, secciones o dependencias involucradas en el procedimiento.

- Cada departamento o sección debe mostrarse una sola vez en el flujograma y en el mismo orden o secuencia cronológica de su aparición en el procedimiento que se describe de izquierda a derecha.

- Mostrar una misma dependencia más de una vez en el flujograma aun cuando las acciones del procedimiento regresen a la misma.

- Las líneas indicadoras del flujograma deben ser más delgadas que las líneas divisorias del formato, rectas y angulares, dotadas de flechas en sus extremos terminales.

- Cada paso o acción del procedimiento debe enumerarse con claridad y describirse brevemente con muy pocas palabras.

- Cuando algún documento queda retenido en alguna dependencia del flujograma se indica según sea archivado: definitivamente, temporalmente o retenido por algunos días ("D"), horas ("O") o minutos (´).

- Cuando hay que destruir algún documento luego de ser utilizado en el procedimiento se indica con una (X) grande.

- Cuando en el procedimiento algún documento da origen a otro se indicará en el flujograma mediante una flecha interrumpida.

- Al igual que vimos en los organigramas en los flujogramas cuando varias líneas se intercruzan sin tener relación se indica mediante una inflexión en cualquiera de ellas.

- Siempre resultará mejor que el flujograma se muestre en una sola hoja, pero cuando en su extensión se tenga que continuar en otra página, se señala mediante un símbolo cualquiera dentro de un circulo, en la página donde se interrumpe y el mismo que suele llamarse conector se colocará en otra página como sigue.

Teniendo en cuenta el concepto de Idalberto Chiavenato se presentará un diseño de los procedimientos de gestión humana que se realizan en Proinsalud.

8.1 RECLUTAMIENTO

“El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir”.(Requerimientos del puesto y diseño de las organizaciones para lograr la productividad de los recursos humanos).

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados.

En Proinsalud se realiza inicialmente una convocatoria interna, donde los empleados se postulan para cubrir la vacante, en caso de que ninguno de los aspirantes cumpla con el perfil y los requisitos del cargo, se recurre a una convocatoria externa, a través de distintos medios de comunicación (radio, página de internet y agencias de empleo).

Cuadro 39. Diagrama de procedimientos: reclutamiento de talento humano.

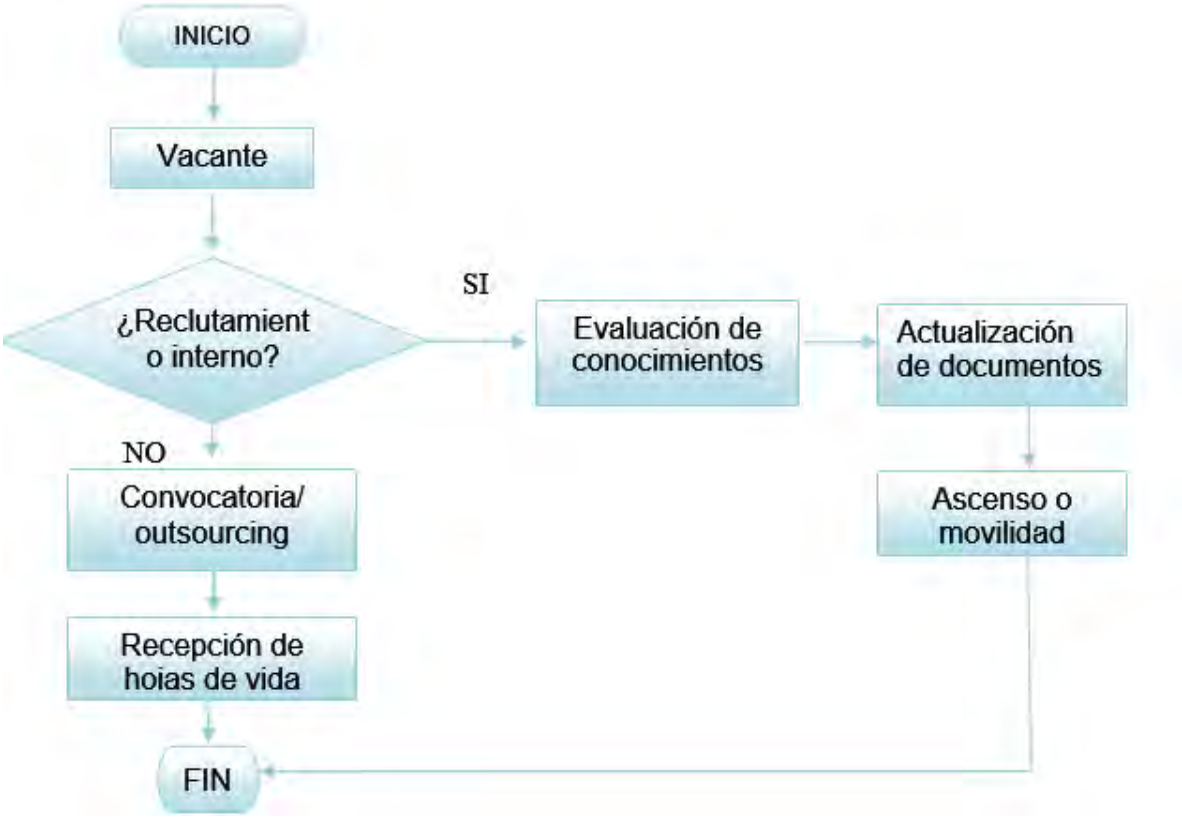
<table>
<tr><td rowspan="2">Logo de la empresa</td><td colspan="3">Gestión humana</td></tr>
<tr><td colspan="3">Procedimiento: Reclutamiento de talento humano</td></tr>
<tr><td colspan="4">Objetivo: Atraer candidatos idóneos para ocupar las vacantes presentadas en las organización.

Alcance: Identificación de la vacante hasta la recepción de hojas de vida.

Responsable: Área de Talento Humano.</td></tr>
<tr><td>Nombre del indicador</td><td>Formula</td><td>Frecuencia</td></tr>
<tr><td>Eficiencia de Reclutamiento</td><td>$\frac{H.V\ con\ cumplimiento\ de\ requisitos}{total\ de\ H.V\ recibidas}$</td><td>Según políticas de la empresa</td></tr>
<tr><td colspan="4">Descripción</td></tr>
<tr><td colspan="4">Se identifica las necesidades de cada área de la empresa detectando el tipo de vacante, su perfil y requisitos necesarios, estableciendo la necesidad de contratar personal. El primer paso es identificar si una persona interna de la organización puede ocupar la vacante; observando si alguno cumple con los requerimientos del cargo, una vez presentada la evaluación de conocimientos, de ser así se pasa a la actualización de sus documentos y este pasara a ocupar el cargo; de no ser así; se inicia el proceso para el reclutamiento externo; la búsqueda de personas en el mercado laboral. Para lo anterior se procede a realizar convocatorias por diferentes medios de comunicación (radio, pagina web, referencias de trabajadores y agencias de empleo), es importante estimar un tiempo prudente para que la convocatoria sea difundida y de esta manera poder atraer a varios candidatos y poder seleccionar entre varias opciones. El proceso terminara con la recepción de hojas de vida, las cuales serán recibidas directamente por el responsable del área de gestión humana.</td></tr>
</table>

Fuente. Este estudio

Diagrama 1. Diagrama de procedimientos reclutamiento



Fuente. Este estudio

8.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. Escoger entre los candidatos reclutados al individuo adecuado, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de personal, así como la eficiencia de la organización"(Chiavenato, 2002).

La selección de personal es importante porque gracias a este proceso puede contribuir a los objetivos organizacionales, debido a que un proceso de selección de personal eficiente puede disponer de un personal idóneo y de altas capacidades físicas y conocimiento permitirá cumplir con las necesidades de la organización y los objetivos propuestos por la dirección administrativa.

Las pruebas de selección que se aplica en Proinsalud son: la entrevista, pruebas de personalidad, pruebas técnicas, examen médico, estudio socioeconómico, verificación de antecedentes y la evaluación de campo, de las cuales el gerente de recursos humanos manifestó que es más importante la última que consiste en

colocar al aspirante a realizar bajo presión alguna de las funciones que hacen parte del cargo y evaluar sus habilidades y aplicación de los conocimientos requeridos para determinada situación.

Cuadro 40. Diagrama de procedimientos: Selección de personal

<table>
<tr><td rowspan="2">Logo Empresa</td><td>Gestión humana</td></tr>
<tr><td>Procedimiento: Selección de talento humano</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivo: Seleccionar a la persona idónea para el desarrollo eficiente de sus actividades laborales y la consecución del objetivo organizacional.
Alcance: Desde recepción de hojas de vida hasta la contratación del candidato más apto para ocupar el cargo.
Responsable: Gerente general, Jefe de Talento Humano, Jefe inmediato y psicólogo.</td></tr>
<tr><td colspan="2"><table>
<tr><td>Nombre del indicador</td><td>Formula</td><td>Frecuencia</td></tr>
<tr><td>Eficiencia de la selección</td><td>No. personas seleccionadas/No. personas seleccionadas que permanecen durante al año.</td><td>Según políticas de la empresa</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción</td></tr>
<tr><td colspan="2">El objetivo básico del proceso de selección es escoger y calificar los candidatos más adecuados para responder a las necesidades que plantea la organización. Este proceso debe incluir:
Recepción en el área de talento humano de una "solicitud de incorporación de personal" debidamente autorizada.
Recolección de información respecto de la posición a cubrir.
Descripción del puesto: se detalla el contenido del cargo, determinando las funciones, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto, evaluando su complejidad teniendo en cuenta sus características.
Perfil del cargo: contiene los requisitos o especificaciones que debe cumplir el aspirante a ocupar el cargo. Son requisitos extrínsecos a la compañía que debe "traer" el candidato (experiencia anterior, formación académica, competencias requeridas por la posición, etc.).
Una vez se han identificado los aspectos anteriores se continua con los siguientes pasos:
El área de talento humano analiza las hojas de vida obtenidas en el proceso de reclutamiento y preselecciona aquellas que más se acercan</td></tr>
</table>

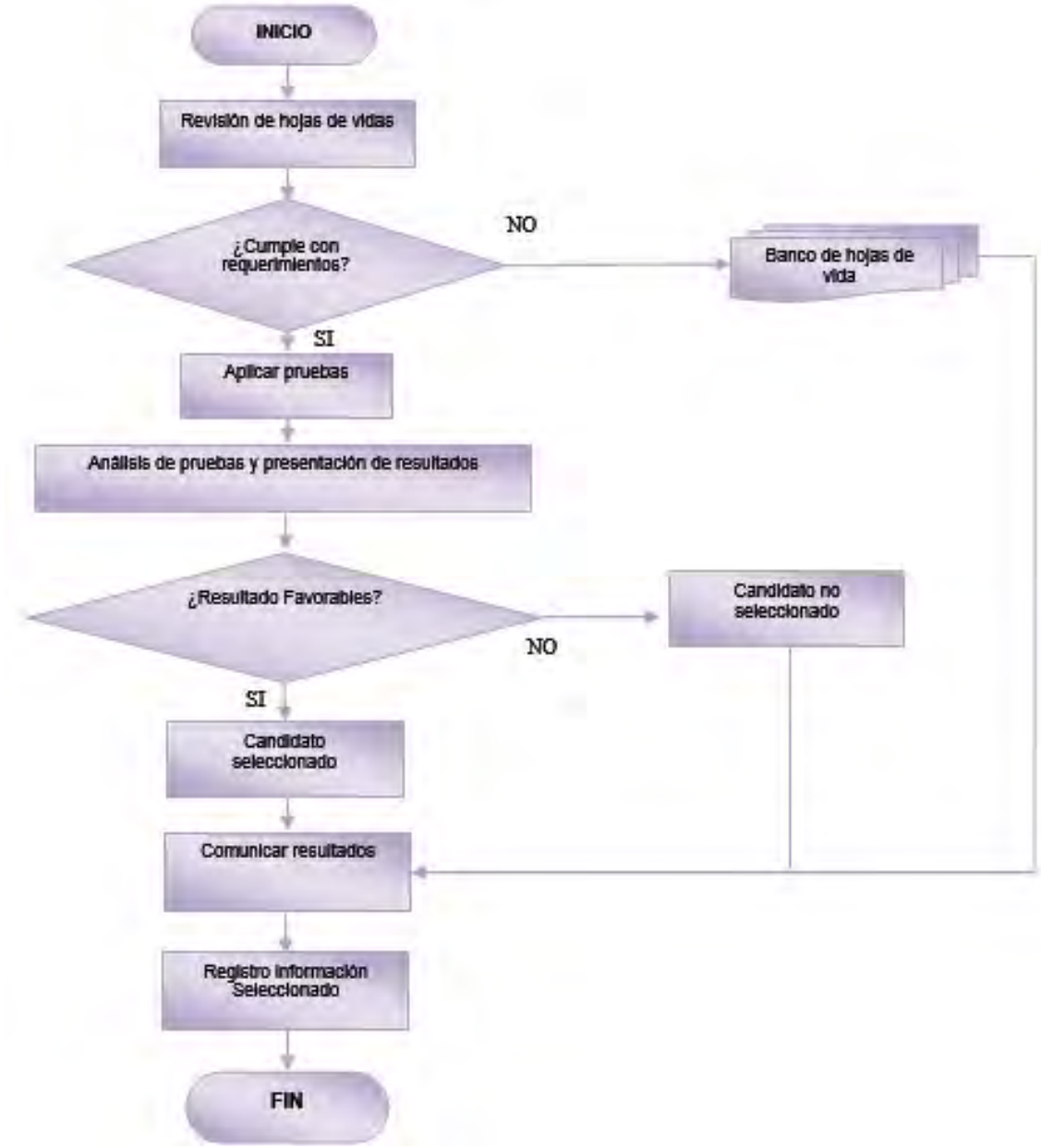
Cuadro 40. (Continuación)

al perfil para la posición.

2. Se realiza la "primera entrevista" de los preseleccionados a fin de validar las condiciones del candidato y definir si sigue o no en el proceso.
3. Para aquellos candidatos que continúan en el proceso se realizan un conjunto de técnicas (pruebas de conocimiento, pruebas psicotécnicas, estudio socioeconómico, verificación de antecedentes)
4. Con todos los elementos reunidos en los pasos anteriores, se elabora un informe de cada candidato finalista y lo pasa para la "entrevista final".
5. La "entrevista final" de los candidatos finalistas se debe realizar por el responsable del área que postuló la vacante y seleccionará al que considera que está en mejores condiciones para cubrir el cargo.
6. En caso de ser necesario y de vital importancia se efectúa un "pedido de referencias" del finalista elegido para conocer el desempeño y conducta en empleos anteriores.
7. Superados los pasos anteriores, el área de talento humano le confirma al candidato la decisión de incorporación y la propuesta económica final. De ser aceptada, se lo envía al examen médico y se combina la fecha de ingreso.

Fuente. Este estudio

Diagrama 2 .Diagrama de procedimientos selección



Fuente. Este estudio

8.3 INDUCCIÓN

Una Inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos (contrato psicológico) del trabajador. Esta persona se

plantea una serie de importantes interrogantes acerca de la organización y el ambiente que se “respira” en ella y deben responderse con la mayor rapidez. Una Inducción fallida representa el fracaso de toda la actividad que ya hemos descrito.

El proceso de Inducción en Proinsalud se lleva a cabo en el ingreso de nuevos trabajadores para todas las áreas de la empresa, teniendo en cuenta el nivel del cargo se realiza una inducción específica de acuerdo a sus funciones y se establece una inducción general para con la información básica de la empresa.

Cuadro 41. Diagrama de procedimientos: Inducción de personal

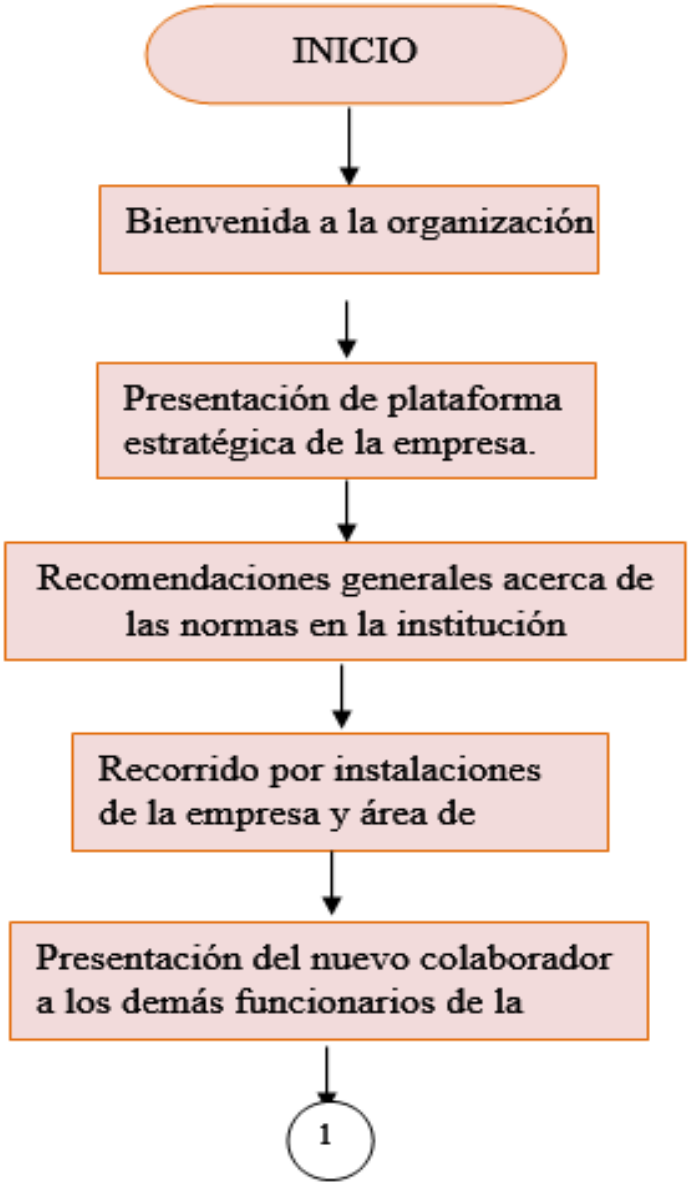
<table>
<tr><td rowspan="2">Logo de la empresa</td><td colspan="3">Gestión Humana</td></tr>
<tr><td colspan="3">Procedimiento: Inducción De Personal</td></tr>
<tr><td colspan="4">Objetivo: Tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano donde desempeñara sus funciones laborales.
Alcance: Ingreso del trabajador hasta adaptación con la organización y su puesto de trabajo.
Responsable: Área de Talento Humano.</td></tr>
<tr><td>Nombre del indicador</td><td>formula</td><td>frecuencia</td></tr>
<tr><td>Eficiencia de la inducción</td><td>Numero de temas de inducción / Numero de temas proporcionados.</td><td>Sujeto al proceso de reclutamiento</td></tr>
<tr><td colspan="4">Descripción</td></tr>
</table>

Cuadro 41. (Continuación)

Inducción General El área de talento humano es responsable de brindar al recién llegado (esta clase de inducción se aplica sólo a nuevos ingresos) información precisa acerca de los siguientes aspectos: • Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento • Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario (se recomienda la entrega de una copia de la descripción del puesto). • Reglamentos, códigos e instrucciones existentes. Inducción Específica La inducción específica se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos (transferencias y promociones) El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones: •Presentación entre los colegas. •Mostrar el lugar de trabajo •Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc. •Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios •Formas de evaluación del desempeño • Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc. •Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje. •Métodos y estilos de dirección que se emplean. •Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo • Mostrar principales instalaciones de la empresa Ambas, las Inducción general y Específica se completaran en el marco de los primeros 30 días de trabajo, es conocido que si consume más tiempo del necesario deja de ser efectiva. La calidad de la Inducción será evaluada por el Especialista Técnico que atiende la actividad. Se empleará como criterio de Inducción Insuficiente el desconocimiento por parte del trabajador de los aspectos constitutivos de la misma.

Fuente. Este estudio

Diagrama 3. Diagrama de procedimientos inducción



Fuente. Este estudio

8.4 CAPACITACION

La capacitación consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando la capacidad de las personas a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Es un proceso estructurado con metas bien definidas que busca

perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo en función a las necesidades de la empresa.

Desde el punto de vista de la organización, la capacitación consiste en aportar experiencias de aprendizaje, con el fin de mejorar el rendimiento individual. Estas experiencias tienen el propósito de:

- Suscitar nuevos conocimientos.
- Actualizar las habilidades.
- Preparar a la gente para cambios en su carrera.
- Rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos.
- Mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la organización.

Proinsalud aplica el proceso de capacitación teniendo en cuenta el área y el nivel del cargo, establece la planificación de las capacitaciones de acuerdo a las necesidades que tenga cada puesto de trabajo de mejorar sus habilidades y adquirir nuevos conocimientos para brindar un mejor servicio. Determinan la frecuencia de capacitar a su personal conforme a los cambios del entorno y las nuevas exigencias del sector de la salud.

Cuadro 42. Diagrama de procedimientos: Capacitación del personal

<table>
<tr><td rowspan="2">Logo de la empresa</td><td colspan="2">Gestión humana</td></tr>
<tr><td colspan="2">Procedimiento: capacitación del personal.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo: formar a los colaboradores personal y profesionalmente.
Alcance: identificación de necesidades de formación hasta la evaluación de resultados del desempeño de los trabajadores.
Responsable: Área de Talento Humano.</td></tr>
<tr><td>Nombre del indicador</td><td>Formula</td><td>Frecuencia</td></tr>
<tr><td>Certificaciones de capacitaciones (logro)</td><td>-</td><td>Según políticas de la empresa</td></tr>
<tr><td colspan="3">descripción</td></tr>
<tr><td colspan="3">El proceso de capacitación de personal inicia con la identificación de las necesidades de formar a los colaboradores y la prioridad de las mismas, las necesidades de capacitación surgen cuando los conocimientos del colaborador no son suficientes para desarrollar sus funciones, se procede a realizar una planeación de la capacitación, en la que se identifica el número de colaboradores a capacitar, la temática, cronograma, presupuesto, logística, procediendo así al desarrollo de la capacitación, finalizando a su vez con una evaluación y seguimiento. Los pasos a seguir son los siguientes:
1. Para elaborar un programa de capacitación el primer paso es detectar las necesidades de la empresa. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina las pérdidas de tiempo.
2. El segundo paso es clasificar y jerarquizar esas necesidades. Es decir, se tienen que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.
3. El tercer paso es definir los objetivos de capacitación, es decir, motivos de llevar adelante el programa. Estos objetivos tienen que formularse de manera clara, precisa y medible para más adelante, después de aplicar el programa, poder evaluar los resultados.
4. El cuarto paso es elaborar el programa de capacitación. En este momento se determina qué (contenido), cómo (técnicas y ayudas), cuándo (fechas, horarios), a quién (el grupo), quién (instructores), cuánto (presupuesto).
5. El quinto paso es ejecutar el programa, es decir, llevarlo a la práctica.
6. El sexto paso es evaluar los resultados del programa. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.</td></tr>
</table>

Fuente. Este estudio

Diagrama 4. Diagrama de procedimientos capacitación

Fuente. Este estudio

8.5 EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).
Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamientos de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

En la empresa Proinsalud se realizan planes de evaluación de desempeño periódicamente, la mayoría de veces se hace trimestral y semestralmente dependiendo del área y de posibles fallas que se presenten.

Cuadro 43. Diagrama de procedimientos: Evaluación de desempeño

<table>
<tr><td rowspan="2">logo de la empresa</td><td>Gestión humana</td></tr>
<tr><td>Procedimiento: evaluación de desempeño</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivo: Conocer el nivel del desempeño del personal de la organización.

Alcance: Desde la planeación de la evaluación hasta el mejoramiento de resultados.

Responsable: gerente de Área de Talento Humano</td></tr>
</table>

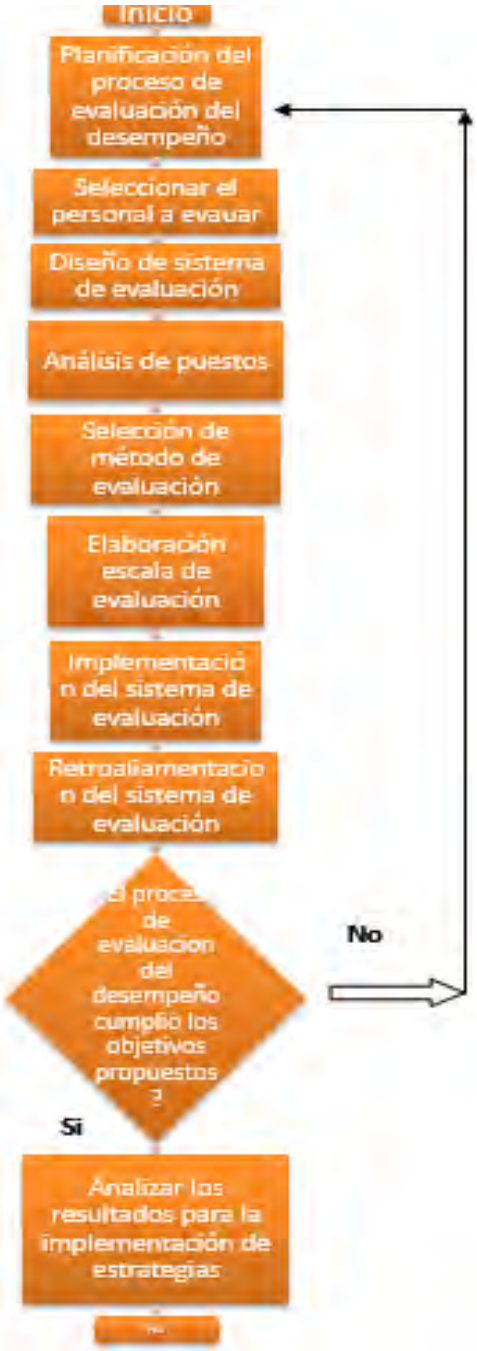
Nombre del indicador	Formula	Frecuencia
Satisfacción al cliente	$= \frac{Clientes\ satisfechos}{Total\ clientes} X100$	Mensualmente
Nivel de cumplimiento de metas	$= \frac{Metas\ cumplidas}{Metas\ propuestas} X100$	Mensualmente

Cuadro 43. (Continuación)

Descripción
Una vez que el trabajador se encuentra laborando en la institución un determinado tiempo es necesario hacer vigilancia del cumplimiento adecuado de las funciones de cada funcionario con el fin de tomar acciones correctivas a lo inadecuado y mantener y mejorar lo positivo; por lo anterior es de gran importancia realizar la evaluación del desempeño a los empleados. A continuación están los pasos para la implantación de un adecuado proceso de evaluación: **Paso 1**: **Identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales del cargo:** Seleccionar aquellos aspectos que son centrales en las funciones del trabajador. Relaciones estas funciones con indicadores de resultados. **Paso 2: Contrastar estos puntos con el trabajador:** Es de suma importancia que el trabajador también forme parte de la construcción de su evaluación. **PASO 3: Definir la metodología:** sería recomendable realizar una evaluación en 90° o 180°, para luego terminar con una evaluación en 360°, donde el trabajador es evaluado desde diferentes puntos como su jefe inmediato, un subalterno, un compañero de trabajo de su mismo nivel. **Paso 4: Establecer periodicidad de evaluaciones:** se debe establecer su frecuencia dependiendo del cargo y de la necesidad de ir supervisando las metas. Es posible tener una versión abreviada para realizar mensualmente y otra versión más completa a realizar una vez al año. **Paso 6: Entregar los resultados:** Una vez construido el Sistema de Evaluación de Desempeñándose debe entregar un reporte verbal y/o escrito sobre el desempeño de cada trabajador y del equipo. Esta evaluación no debe ser sólo un reporte para saber si sus trabajadores están haciendo bien o mal su trabajo, es una guía para el mismo trabajador que le permitirá ajustarse a lo que la empresa define como importante.

Fuente. Este estudio

Diagrama 5. Diagrama de procedimientos evaluación de desempeño



Fuente. Este estudio

9. DESARROLLO DEL CUARTO OBJETIVO: ESTRUCTURAR UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN HUMANA QUE APORTE A LA POTENCIACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA PROINSALUD EN LA CIUDAD DE PASTO.

Teniendo en cuenta la información contenida en los anteriores objetivos se continúa con la formulación del direccionamiento estratégico de la gestión humana de la empresa Proinsalud.

9.1 MATRIZ DOFA

Para realizar la matriz DOFA, se tuvo en cuenta las matrices MEFE Y MEFI como insumo para determinar las fortalezas, debilidades contra las oportunidades y amenazas. A partir de ello se generan estrategias FO, FA, DO y DA para la gestión humana de la empresa Proinsalud.

Cuadro 44. Matriz DOFA

	Oportunidades	Amenazas
	1. Oferta laboral perfil técnico y tecnológico	1. Demanda laboral perfil profesional
	2. Reforma laboral	2. Capacidad tecnológica
	3. Leyes ambientales especificas del sector salud	3. Capacidad de innovación
	4. Facilidad de acceso a TIC´S	
	5. Nivel de educación	
	6. Fidelidad del usuario	
	7. Exigencia del usuario	
	8.Alianzas estratégicas	
Fortalezas	**Estrategias FO**	**Estrategias FA**
1. Medios de protección adecuados 2. Disposición a colaborar 3. Capacidad para reconocer los aportes de otros 4. Planes de motivación de personal 5. Programas de desarrollo de personal 6. Contenidos claros de programas de inducción 7. Evaluación de desempeño permanente	(F1,O3,O6,O8) Fortalecer como elemento diferenciador el cumplimiento de las leyes ambientales, aprovechando los medios de protección que posee la empresa para fidelizar al usuario. (F3,F4,06,O7) Fidelización del usuario, aprovechando la disposición a colaborar y la capacidad de reconocer los aporte de otros satisfaciendo la exigencia del usuario (F4,F5,O4,O5,O8) Fomentar la motivación y el desarrollo del personal, aprovechando la facilidad de acceso a TIC´s y el nivel de educación. (F6,F7,O4,O7) Satisfacer la exigencia del usuario fortaleciendo los procesos de inducción y evaluación de desempeño, aprovechando las TIC´s.	(F1,F4,F5,A1) Dar a conocer los planes de motivación y desarrollo de personal y los medios de protección, para atraer al personal con perfil profesional. (F4,F5,A3) Fomentar la capacidad de innovación, mediante el aprovechamiento de los planes de motivación y programas de desarrollo de personal.
Debilidades	**Estrategias DO**	**Estrategias DA**
1. Inversión en el desarrollo de la gestión humana	(D1,D7,O4,O5,O6,O8) Mejorar la exigencia del usuario externo e interno, fortaleciendo la gestión humana	(D2,D5,A1) Atraer al perfil profesional, mejorando el

Cuadro 44. (Continuación)

2. Reconocimiento por los resultados obtenidos	aprovechando el nivel de educación, la facilidad de acceso a TIC´s y las alianzas estratégicas.	método de retribución salarial e implementando el reconocimiento por los resultados. (A3,D1,D4,D6,D8,D9) Fomentar prácticas que promuevan la innovación, invirtiendo en el desarrollo de gestión humana, facilitando la adaptación al cambio y fortaleciendo la cultura organizacional. (A2,D10,D11,D12,D13) Fortalecer la capacidad tecnológica para contribuir al mejoramiento de los procesos de gestión humana
3. Fomento de la innovación	(D2,D3,O7) Aprovechar la exigencia del usuario para reconocer los resultados obtenidos, fomentando la innovación. (D5,O1,O2) Mejorar el método de asignación salarial, teniendo en cuenta las oportunidades de la reforma laboral y aprovechando la oferta laboral del perfil técnico y tecnológico. (O6,O7,O8,D6,D8) Aprovechar la exigencia y fidelidad del usuario, para la creación de alianzas estratégicas que fomenten la toma de decisiones participativas y el autocontrol por parte de los trabajadores. (D9,O4,O8) Mejorar la cultura organizacional aprovechando las alianzas estratégicas y la facilidad de acceso a TIC´s. (O1,D10) Mejorar la efectividad de los procesos de reclutamiento aprovechando la oferta laboral de perfil técnico y tecnológico. (D11,D12,D13,O4,O5,O8) Actualizar el proceso de selección, el control y seguimiento de los los programas de capacitación y evaluación de desempeño, creando alianzas estratégicas para mejorar el nivel de educación, aprovechado el acceso a las TIC´s.	
4. Adaptación al cambio		
5. Remuneración adecuada		
6. Capacidad de autocontrol		
7. Congruencia de la estrategia competitiva de la empresa y las prácticas de gestión humana.		
8. Toma de decisiones participativas		
9. Cultura organizacional		
10. Efectividad proceso de reclutamiento		
11. Proceso de selección actualizado		
12. Control y seguimiento programas de capacitación		
13. Control y seguimiento programas de evaluación		

Fuente. Este estudio

Con la información resultado de la matriz anterior se formulan las siguientes estrategias que unifican las opciones estratégicas del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ejercen influencia en la gestión humana de Proinsalud.

- Formalizar la participación de la gestión humana mediante la actualización y mejoramiento de la política interna para la creación de alianzas estratégicas que mejoren la importancia de la gestión humana en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Mejorar la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección, aprovechando la facilidad de acceso a TIC´s y el nivel de educación. Atraer al perfil profesional, mejorando el método de retribución salarial e implementando el reconocimiento por los resultados.

- Atraer al talento humano destacado mejorando el método de retribución salarial e implementando el reconocimiento por los resultados.

- Realizar acciones encaminadas a fortalecer la cultura organizacional, fomentando la toma de decisiones participativas y la inclusión de ideas innovadoras.

- Actualizar los procesos de control de capacitación y evaluación, teniendo en cuenta la satisfacción de las exigencias de los usuarios contribuyendo al mejoramiento del rendimiento del talento humano.

- Mejorar los planes de motivación de personal con la implementación de acciones que promuevan el empoderamiento hacia la empresa.

- Incluir dentro de las prácticas de gestión humana procesos que contribuyan a la potenciación de las capacidades, habilidades y competencias, que generen una relación reciproca entre los objetivos de los trabajadores y los objetivos de la empresa.

9.2 FORMULACION ESTRATEGICA

9.2.1 Misión. Ser aliado estratégico de la organización, a través de la gestión del talento humano encaminado al cumplimiento de los objetivos organizacionales, mediante el mejoramiento integral y continuo de los procesos y el entorno laboral de los trabajadores.

9.2.2 Visión. La gestión humana de Proinsalud será reconocida para el año 2020, como parte fundamental de la organización en la consecución de sus objetivos, mediante la gestión eficiente del talento humano con base en estrategias innovadoras que contribuyan al alcance de los más altos niveles de calidad y eficiencia.

9.2.3 Objetivos

Objetivo general: Planear, coordinar y organizar los procesos de gestión humana con el propósito de lograr la satisfacción de las condiciones de los ámbitos personal, profesional y laboral de los trabajadores de manera que se logren en conjunto los objetivos individuales y organizacionales.

Objetivos específicos:

- Atraer talento humano potencialmente cualificado para el cumplimiento de los perfiles establecidos por la organización.
- Retener al personal con alto rendimiento laboral.
- Motivar al talento humano promoviendo el compromiso con la organización.
- Formar al talento humano de la organización proporcionando herramientas que mejoren el desempeño laboral.
- Desarrollar el talento humano potenciando sus conocimientos, habilidades y actitudes.

9.2.4 Políticas:

- Política de Selección: Suplir el personal idóneo y competente en tiempos efectivos
- Política de Capacitación y Desarrollo: Mantener capacitado y actualizado al personal de la compañía.
- Política de Beneficios: Proveer un esquema de incentivos que fortalezca el desempeño laboral y la pertenencia organizacional de los colaboradores.
- Política de Mejoramiento de Clima Laboral: Brindar herramientas que mejoren el nivel de satisfacción del empleado durante su permanencia en la empresa.

9.2.5 Plan de acción

Primer Objetivo:

- Atraer talento humano potencialmente cualificado para el cumplimiento de los perfiles establecidos por la organización.

Dentro del cumplimiento de este objetivo está directamente relacionado el proceso de reclutamiento en el que se encontraron principalmente falencias representadas al momento de ocupar cargos con perfiles determinados, proceso que en estos casos no reclutan la cantidad de personas que cumplan con la mayor parte de los requisitos, generando problemas en los costos por el tiempo que se tarde desde el momento de reclutar hasta el momento de contratar, además de que requiere revisión de un mayor número de solicitudes en relación al total de solicitudes aceptadas en comparación con otros cargos. Además de que la empresa prefiere contratar a personas que fueron reclutadas internamente con el 55%, y además el 67% del personal se informó de la vacante por recomendaciones de los empleados, por lo que se propone mejorar la eficacia de los medios de reclutamiento externo en un 15%.

Teniendo en cuenta la información anterior, se propone para mejorar la eficacia del reclutamiento interno crear una base de datos de los perfiles considerando la clasificación de los mismos, según la frecuencia de contratación para así determinar los perfiles con mayor rotación e igualmente conocer las condiciones de reclutamiento de los perfiles que se consideran con oferta laboral escaza.

Posteriormente, es necesaria la realización de un estudio periódicamente según los tipos de contrato que determine la empresa, que dé a conocer los trabajadores con desempeño sobresaliente que cumplen con los requerimientos de los cargos con mayor rotación y que se consideran escasos en cuanto a su oferta. Con esta información se propone formar en la realización de las funciones de los cargos mencionados anteriormente a los trabajadores con desempeño sobresaliente durante un mes, de manera que se mejoren las posibilidades de contratar personal con mejor formación académica y técnica.

También se propone mejorar los métodos de reclutamiento externo que se usa dentro de la empresa en un 45% y el uso de los medios de comunicación es de 30%, reflejando que no se debe hacer un mejor uso de los medios de comunicación para mejorar la eficacia del reclutamiento externo en un 25% recurriendo a medios virtuales y agencias de empleo que ofrecen opciones específicas para facilitar la búsqueda de personal que cumpla con los requisitos de los perfiles vacantes. Aunque el costo y el tiempo de realización de este método de reclutamiento es mayor, brinda ventajas frente a la generación de puntos de vista nuevos que pueden contribuir a la creación de nuevas formas de realizar los procesos que contribuyan a su mejoramiento.

El proceso de selección ejerce influencia en el cumplimiento del presente objetivo, puesto que se debe seleccionar a los candidatos que cumplan totalmente o en su mayor parte los perfiles establecidos, además del mejoramiento de las técnicas de selección de personal con el fin de contar con personal con altos niveles de rendimiento, condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos, teniendo en cuenta los resultados obtenidos acerca de las técnicas en promedio califican como regulares el 20% por lo que se propone mejorar la eficacia de estas técnicas en un 20%.

Además de mejorar la relación costo beneficio del proceso de selección que se puede evidenciar en la rotación de personal y el desempeño laboral de las personas seleccionadas dentro del periodo de prueba.

Cuadro 45. Plan de acción primer objetivo

Meta	Actividad	Indicador	Responsable	Tiempo	Presupuesto
Mejorar la eficacia de las fuentes y técnicas utilizadas en el proceso de reclutamiento interno en un 20%	Crear una base de datos de los perfiles clasificándolos por frecuencia de contratación	Perfiles incluidos/Total de perfiles	Coordinador de área	4 semanas	Información virtual y física
	Realizar un estudio de los trabajadores con rendimientos sobresalientes que generan posibilidades de ascenso	N° trabajadores informados/N° trabajadores	Coordinador de área	3 semanas	Horas extras de personal $1.000.000
	Formar al personal destacado que permita aumentar las posibilidades de reclutar trabajadores con mejor cualificación.	N° trabajadores destacados/trabajadores reclutados internamente	Gerente de talento humano - Coordinador de área	4 semanas	Horas extras de personal $1.600.000
Mejorar la eficacia de las fuentes utilizadas en el proceso de reclutamiento externo en un 25%	Actualizar las pautas de la información contenida en los medios virtuales de reclutamiento	N° trabajadores reclutados por medio virtual/No trabajadores reclutados	Gerente de talento humano - Coordinador de área	2 semanas	Opciones en páginas virtuales de empleo $100.000 por convocatoria
	Crear alianzas estratégicas con las agencias de empleo para reclutar el personal que cumpla totalmente con los perfiles vacantes	N° solicitudes aceptadas/N° de solicitudes recibidas	Gerente de talento humano - Coordinador de área	2 semanas	Contratos temporales con agencias $300.000

Cuadro 45. (Continuación)

Mejorar la eficacia de las técnicas de selección en un 20%	Actualizar los contenidos de la entrevista de acuerdo a las necesidades reales de las funciones a realizar	Encuestas satisfactorias/Encuestas realizadas	Sicólogo-Gerente talento humano-Coordinador de área	4 semanas	Contrato sicólogo $1.000.000
	Actualizar los contenidos de las pruebas psicotécnicas de acuerdo a las necesidades reales de las funciones a realizar	Pruebas psicotécnicas satisfactorias/Pruebas psicotécnicas realizadas	Sicólogo-Gerente talento humano-Coordinador de área	4 semanas	Contrato sicólogo $1.000.000

Fuente. Este estudio

Segundo objetivo: Retener al personal con desempeño laboral destacable.

Para la consecución de este objetivo se propone la actualización del nivel salarial teniendo en cuenta que el 36% de los trabajadores consideran que su salario es menos de lo que debería ganar se propone mejorar este indicador a un nivel de satisfacción del 50%, de los diferentes cargos de la empresa, proponiendo la creación de un proceso formal de beneficios que permita mejorar la satisfacción del personal con desempeño laboral destacable en relación al salario, mediante el Enfoque de medidas de rendimiento. Si bien es parecido a la gestión por objetivos, el enfoque de medidas de rendimiento se centra más en el uso de medidas directas del rendimiento, y suele aplicarse a empleados que no son de gerencia. Las medidas, como los objetivos, deben ser concretas, vinculadas a plazos temporales, condicionales, priorizadas y coherentes con los objetivos de la organización.

Cada medida se evalúa de forma separada y se multiplica por un peso de importancia.

Como tal, se trata de un enfoque compensatorio de la evaluación global, ya que un alto rendimiento en un área puede compensar deficiencias en otra área.

La principal ventaja de este enfoque es que proporciona una orientación clara y sin ambigüedades a los titulares respecto de los resultados deseados del trabajo. Cuando se especifica también un rendimiento excepcional, estas escalas pueden motivar tanto al empleado medio como al excepcional.

Las desventajas de estas medidas del trabajo son que requieren dinero, tiempo y cooperación para su elaboración. Como sucede con la gestión por objetivos, puede que con el establecimiento de medidas no se capte totalmente la esencia del rendimiento en el trabajo. Por consiguiente, durante el proceso de evaluación, pueden pasarse por alto conductas de trabajo importantes. Además, puede que también induzcan a una competencia indeseable entre empleados para alcanzar sus medidas.(Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007)

Otra de las propuestas es crear un plan de incentivos como bonos de compra, paseos familiares, entre otras opciones según las preferencias del trabajador, que le serán reconocidas por su participación en la toma de decisiones, practica de conductas como autocontrol, trabajo en equipo, saber escuchar, puntualidad y orden, en la realización diaria de sus funciones, con el fin de retener a los buenos empleados que con su alto rendimiento en la realización de funciones contribuye al éxito de la organización convirtiéndose en un elemento diferenciador en relación a la competencia.

Cuadro 46. Plan de acción segundo objetivo

Meta	Actividad	Indicador	Responsable	Tiempo	Presupuesto
Alcanzar un nivel de satisfacción del 50% en cuanto a la retribución.	Actualizar el nivel salarial incorporando beneficios económicos por resultados	Personal con alto rendimiento laboral satisfecho frente al salario/total de personal con alto rendimiento laboral	Área de gestión del talento humano - Coordinador de área	3 semanas	Incremento porcentual por los resultados obtenidos
	Crear un plan formal de incentivos que mejoren las condiciones laborales del talento humano	Personal con alto rendimiento laboral satisfecho/total de personal con alto rendimiento laboral	Área de gestión del talento humano - Coordinador de área	4 semanas	Incremento porcentual por los reconocimientos obtenidos

Fuente. Este estudio

Tercer objetivo: Motivar al talento humano promoviendo el compromiso con la organización.

Teniendo en cuenta que el personal de Proinsalud manifestó estar motivado frente a su trabajo, se propone dar un mejor aprovechamiento de esta situación para dar inicio a mejorar el compromiso de los trabajadores en la realización de sus funciones mejorando el desempeño laboral desde la autodeterminación del personal, de manera que se mejore la relación del cumplimiento de los objetivos personales con los objetivos del área y por consiguiente de la organización.

Para lograr esto se propone mejorar la participación de los trabajadores que no lo hacen frecuentemente y que corresponde al 51% en un 15%, realizando un estudio entre los trabajadores y los coordinadores de área que relaciones las habilidades, capacidades y conocimientos que puedan contribuir al mejoramiento del rendimiento en sus respectivas funciones, con el fin de detectar y aprovechar las potencialidades con las que cuenta el talento humano de la organización.

Con la información obtenida en el anterior paso se procede al establecimiento conjunto entre los trabajadores y los coordinadores de área de las metas a cumplir encaminadas a mejorar el rendimiento en las funciones asignadas, dándoles capacidad para que ellos mismos realicen sus actividades, fomentando la creatividad, además sus habilidades laborales tenderán a desarrollarse y su compromiso por hacer efectivamente su trabajo se volverá una constante en sus funciones.

Para mejorar la efectividad de las líneas de comunicación que no son consideradas eficientes por el 36% de los trabajadores se propone mejorar este indicador en un 20%, mediante la socialización del organigrama de la empresa y la creación de un correo interno, que facilite la comunicación siguiendo la línea jerárquica correspondiente.

Cuadro 47. Plan de acción tercer objetivo

Meta	Actividad	Indicador	Responsable	Tiempo	Presupuesto
Mejorar el porcentaje de participación de los trabajadores en la toma de decisiones en un 15%	Realizar un estudio entre los trabajadores y los coordinadores de área que relaciones las habilidades, capacidades y conocimientos que puedan contribuir al mejoramiento del rendimiento en sus respectivas funciones	Trabajadores participantes/ total trabajadores	Talento humano - Coordinador de área - área de Gestión Humana	1 vez al mes	Horas extras empleadas
	Establecimiento conjunto entre los trabajadores y los coordinadores de área de las metas a cumplir encaminadas a mejorar el rendimiento	Desempeño laboral mes actual/desempeño laboral mes anterior	Talento humano - Coordinador de área - área de Gestión Humana	1 vez al mes	Incremento económico, en el plan de incentivos por el mejoramiento del rendimiento
Mejorar la efectividad de las líneas de comunicación de la organización en un 20%%	Dar a conocer a todo el talento humano de la empresa el organigrama de la organización.	Trabajadores informados/Total trabajadores	Talento humano - Coordinador de área - área de Gestión Humana	2 horas	-
	Creación de un correo interno entre áreas para facilitar la comunicación	Trabajadores participantes/ total trabajadores	Talento humano - Coordinador de área - área de Gestión Humana	1 semana	-

Fuente. Este estudio

Cuarto objetivo: Formar al talento humano de la organización proporcionando herramientas que mejoren el desempeño laboral.

Como se evidenció en los resultados de las encuestas en promedio el 35% de los trabajadores consideran que los programas de capacitación contribuyen de manera satisfactoria al desempeño de los trabajadores, por lo que se propone mejorar este indicador de manera que alcance el 60%, es decir que mejore en un 25%.

Por tal motivo es necesario que la empresa comience a implementar programas de capacitación el análisis de personas que descubre las discrepancias en el rendimiento del empleado, bien comparando el rendimiento real con los niveles mínimos aceptables, bien comparando la evaluación de la competencia del empleado en cada dimensión de habilidades exigidas con el nivel de competencia requerido, basándose en el rendimiento real y actual del empleado; por tanto, puede emplearse para determinar cuáles son las necesidades de formación y perfeccionamiento para el puesto de trabajo actual. (Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007)

En cuanto a los planes de seguimiento resultado de la evaluación de desempeño se obtuvo que el 68% de los trabajadores lo consideren satisfactorios por lo que se propone mejorar este resultado en un 12%, realizar un estudio de los puntos críticos resultado de la evaluación de desempeño.

Cuadro 48. Plan de acción cuarto objetivo

Meta	Actividad	Indicador	Responsable	Tiempo	Presupuesto
Mejorar la satisfacción de los contenidos de los programas de capacitación en un 25%	Hacer una evaluación del nivel de desempeño de los empleados y el logro de resultados en cada área.	Resultados obtenidos/resultados propuestos	Coordinador de área	2 semanas	Información virtual y física
	Actualizar los contenidos de los programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área.	Capacitaciones eficientes/capacitaciones realizadas	Coordinador de área	3 semanas	Horas extras de personal $1.000.000
	Contratar a expertos en temas específicos para las capacitaciones	Conocimientos adquiridos/conocimientos expuestos	Gerente de talento humano - Coordinador de área	2 semanas	Contratos temporales de expertos $2.000.000
Mejorar los planes de seguimiento de los programas de evaluación de desempeño en un 12%	Realizar un estudio de los puntos críticos resultado de la evaluación de desempeño.	N° trabajadores participantes/No trabajadores	Gerente de talento humano - Coordinador de área	3 semanas	Información virtual y física
	Realizar un programa de seguimiento de los resultados de las acciones correctivas resultantes de la evaluación de desempeño mensual	Nivel de desempeño después de la evaluación/Nivel de desempeño antes de la evaluación	Gerente de talento humano - Coordinador de área	6 meses	Estudios trabajadores destacados $5.000.000

Fuente. Este estudio

Quinto objetivo: Desarrollar el talento humano potenciando sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Los resultados encontrados demuestran que el trabajo en equipo se practica dentro de la organización aunque se debe mejorar en el cumplimiento de las funciones asignadas, en cuanto a la comunicación entre los trabajadores existe facilidad para la realización de las mismas, sin embargo se debe mejorar en la efectividad de los sistemas de comunicación. En cuanto a orientación al logro, se deben implementar estrategias que permiten mejorar la participación en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como también en el fomento del compromiso por parte de los trabajadores para mejorar la realización de los procesos asignados, teniendo en cuenta esta información se propone mejorar el aporte de los trabajares en estos elementos en un 20%.

Según los resultados encontrados acerca de las competencias organizacionales que sobresalen en el talento humano de Proinsalud, se destacan el trabajo en equipo, por lo que la propuesta para desarrollar al personal está encaminada a mejorar las competencias de orientación al logro y adaptación al cambio, potencializando las conductas que conducen a mejorar el trabajo en equipo, mediante la relación con las acciones que permiten a los trabajadores mejorar el autocontrol para el desarrollo de sus funciones y el fomento de la adaptación al cambio. Para esto se propone la implementación de actividades que fomenten las habilidades sociales a través de actividades participativas entre grupos clasificados estratégicamente y la creación de una publicación mensual que reconozca los logros de los trabajadores de manera que se den a conocer en cada una de las áreas.

Además que se debe mejorar la calidad de los instrumentos que es considerada regular en un 41% y la dotación de elementos de protección no es suficiente para el 50% de los trabajadores se propone mejorar este indicador en 15%.

Cuadro 49. Plan de acción quinto objetivo

Meta	Actividad	Indicador	Responsable	Tiempo	Presupuesto
Mejorar la participación de los trabajadores en un 20%	Fomentar las habilidades sociales a través de actividades participativas entre grupos clasificados estratégicamente	Trabajadores participantes/Total de trabajadores	Área de gestión del talento humano- Coordinador de área	1 vez cada 3 meses	Compra de material y adecuación del lugar $1.000.000
	Crear una publicación mensual que reconozca los logros de los trabajadores de manera que se den a conocer en cada una de las áreas	Trabajadores reconocidos por área/ Trabajadores por área	Área de gestión del talento humano- Coordinador de área	1 vez al mes	
Mejorar la calidad de vida en el trabajo en un15%	Creación de un programa que contenga las sugerencias de los trabajadores que puedan mejorar las condiciones laborales personales	Trabajadores participantes/Total de trabajadores	Área de gestión del talento humano- Coordinador de área - trabajadores	1 mes	Incremento económico porcentual en el mejoramiento de las condiciones

Fuente. Este estudio

10. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

10.1 PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN

Variable	Cantidad	Vr. Unitario	Total
Inscripción del anteproyecto.	1	$ 18.000	$ 18.000
Impresión anteproyecto.	3	$ 14.600	$ 43.800
Anillado de anteproyecto.	3	$ 2.000	$ 6.000
Transporte.	350	$ 1.200	$ 840.000
Fotocopia de encuestas.	500	$ 50	$ 25.000
Impresión trabajo de grado	3	$ 20.000	$ 60.000
Anillado trabajo de grado.	3	$ 2.000	$ 6.000
CD y rotulo.	3	$ 3.000	$ 9.000
Total			**$1.007.800**

Fuente. Este estudio

10.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ITEM	TIEMPO / ACTIVIDAD	ABRIL				MAYO				JUNIO – JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE - ENERO				FEBRERO				ABRIL			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elección del tema estudio de investigación																																								
2	Aprobación del tema de investigación por el comité curricular																																								
3	Diseño y elaboración del anteproyecto																																								
4	Presentación al Comité Curricular																																								
5	Designación de jurados y correcciones																																								
5	Trabajo de campo																																								
6	Análisis e interpretación de la información																																								
7	Diseño del proyecto de investigación																																								
8	Diseño de la herramienta administrativa																																								
9	Redacción del informe final																																								
10	Presentación informe final																																								
11	Sustentación del trabajo de investigación																																								
12	Graduación																																								

CONCLUSIONES

El área de gestión humana es un factor clave que fomenta al desarrollo de ventaja competitiva, ya que el personal es un activo intangible que aporta su conocimiento para el desarrollo de actividades y procesos que requiera la organización para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

El área de gestión humana se está viendo afectada, debido a que hace falta mayor compromiso con la dirección administrativa, para poder alcanzar los objetivos propuestos por área y organizacionales, además de que se está viendo afectada por la falta de inversión que existe en el área.

El proceso de toma de decisiones es totalmente centralizada, debido a que en este, solo participa los niveles gerenciales y no se preocupan por permitir la participación y recomendaciones que tiene el cliente interno, que es el contacto directo con el cliente externo para poder desarrollar mejoras en el área y en la empresa a nivel en general.

A pesar de que las prácticas de gestión humana se encuentran establecidas, no se ve la eficiencia en el desarrollo de las mismas, afectando los objetivos organizacionales.

Uno de los factores que afectan directamente la rotación del personal, es la renuncia de los trabajadores por falta de apoyo de las directivas para la formación y desarrollo de los trabajadores (plan carrera), que no permite que el trabajador tenga apropiación y sentido de pertenencia con la organización.

El área de gestión humana es muy importante en las organizaciones debido a que contribuye en la administración eficiente y organizada del personal de la empresa, ya que este es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización, a la vez haciendo posible el funcionamiento de todos los procesos administrativos y el alcance de los objetivos organizacionales.

La formación del personal de una organización va más allá de proporcionar los conocimientos para la ejecución de una tarea, involucra aspectos estratégicos de preparar el personal con una visión competitiva de la organización; Proinsalud se enfoca en capacitar el personal en conocimientos funcionales, y no tiene en cuenta el aspecto de especialización y formación de los empleados con el fin de fomentar ascensos, de ahí que relaciona esta práctica con la evaluación de desempeño mas no con aspectos estratégicos de formación del personal para la organización.

RECOMENDACIONES

A pesar de que Proinsalud cuenta con un área de talento humano formalmente establecida, esta no tiene la importancia que requiere en la estrategia general de la empresa, es por ello que es necesario que se planteen de nuevo tanto el direccionamiento como los objetivos del área de talento humano para que se liguen con el direccionamiento y objetivos organizacionales, de tal manera que las actividades que se realizan en TH estén encaminadas al logro de las metas generales y sean un factor clave en el direccionamiento estratégico de la empresa.

Las practicas que se llevan a cabo en al área de talento humano (reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño) son aplicadas de manera satisfactoria y se actualizan continuamente, sin embargo no es clara la efectividad de su desarrollo en los resultados obtenidos por lo que es recomendable realizar un diagnóstico que identifique las falencias que tienen cada uno de los procesos al ser puestos en práctica, de tal manera que permita tomar las acciones correctivas correspondientes y si es necesario replantear la aplicación de las mismas.

En cuanto a al aspecto de retribución salarial es importante tener en cuenta que este es un factor que influye en gran proporción en el desempeño de los empleados por lo que se recomienda evaluar más específicamente la escala salarial y determinar si está bien asignados los salarios según el nivel, también sería idóneo implantar un conjunto de metas y logros por área determinando un periodo de tiempo para su cumplimiento, en donde se estimule económicamente a aquellos empleados que obtengan buenos resultados.

En lo que se refiere a la motivación, los empleados no tienen los incentivos suficientes para dar lo mejor de sí y desempeñarse a gusto en su cargo, por lo que es preciso hacer un plan de actividades y factores motivacionales que permita al personal de trabajo sentirse plenamente identificado con la empresa y realice sus funciones potencializando sus conocimientos, habilidades y destrezas.

La empresa debe adoptar políticas para la retención de talentos donde no simplemente se enfoquen por hacer incentivos económicos si no que se generen otro tipo de actividades de motivación intrínseca para que el colaborador adopte sentido de pertenencia por la organización.

La empresa debe implementar como parte de un proceso los planes de carrera, teniendo en cuenta a sus colaboradores más eficientes, donde se apoye su formación y desarrollo, con el fin de que adquiera nuevos conocimientos y desarrolle más sus habilidades y estos puedan ser un gran aporte para la empresa.

BIBLIOGRAFIA

CALDERON, G., ALVAREZ, C., & NARANJO, J. Gestion Humana En La Empresa Colombiana: Sus Caracteristicas, Retos Y Aportes. Una Aproximacion A Un Sitema Integral. Bogota, Colombia: Unibiblos, 2010.

CHIAVENATO, I. . Gestión Del Talento Humano. Mexico D.F.: Mc Graw Hill, 2002.

CUESTA, A. Gestión Del Talento Humano Y Del Conocimiento. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones, 2010.

DAVID, F. Conceptos De Administracion Estrategica (Novena Edicion Ed.). Mexico: Pearson Educación, 2003.

DOLLAN, S., Valle, R., JACKSON, S., & SCHULER, R. La Gestión De Los Recursos Humanos: Como Atraer, Retener Y Desarrollar Con Éxito El Capital Humano En Tiempos De Tranformación. (Tercera Edición Ed.). Madrid, España: Mcgraw-Hill/Interamericana, 2007.

LOPEZ, H. G. Plan Territorial De Salud. San Juan De Pasto: Secretaria De Salud, 2010.

NOBOA, F. Ventaja Competitiva. Quito, Ecuador: s.n., 2010.

ANEXOS

ANEXO A. FORMATOS MATRICES

Formato matriz poam

	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B

Formato matriz mefe

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)					
No. Max. 20	No. SF	FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN (1 a 4)	RESULTADO PONDERADO
		OPORTUNIDADES			
1					0.00
2					0.00
3					0.00
4					0.00
5					0.00
6					0.00
7					0.00
8					0.00
9					0.00
10					0.00
TOTAL			-		-

Fuente: (David, 2003)

Formato matriz pci

	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B

Formato matriz mefi

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)					
No. Max. 20	No. SF	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN (1 a 4)	RESULTADO PONDERADO
1					0.00
2					0.00
3					0.00
4					0.00
5					0.00
6					0.00
7					0.00
8					0.00
9					0.00
10					0.00
					0.00
TOTAL			-		0.00

Fuente: (David, 2003)

Formato matriz dofa

Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	***AMENAZAS***
	Lista de oportunidades importantes	*Lista de amenazas graves*
FORTALEZAS	*Estrategias FO*	*Estrategias FA*
Lista de fortalezas importantes	*Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades*	*Usar fortalezas para afrontar amenazas*
DEBILIDADES	*Estrategias DO*	*Estrategias DA*
Lista de debilidades importantes	*Vencer debilidades aprovechando oportunidades*	*Reducir a un mínimo las debilidades y afrontar las amenazas*

Fuente: (Parra)

ANEXO B. ENCUESTAEMPLEADOS

PRESENTACIÓN

Actualmente se está desarrollando la investigación “Direccionamiento estratégico de la gestión humana de la Proinsalud de la ciudad de Pasto año 2015 – 2019”, realizada por estudiantes del programa de administración de empresas de la Universidad de Nariño. La información suministrada será confidencial y de uso exclusivo de la presente investigación.

OBJETIVO

La recolección de información de la presente encuesta tiene como finalidad identificar las características de la Gestión Humana en la empresa Proinsalud de la ciudad de San Juan de Pasto, relacionadas con las practicas que se realizan dentro del área, además de aspectos estratégicos relacionadas con el direccionamiento de la gestión humana en Proinsalud. La información suministrada por usted será de gran importancia para el desarrollo de esta investigación, por consiguiente lo invitamos cordialmente a diligenciar la siguiente encuesta.

INSTRUCCIONES

Marque con una X en el espacio que considere. Si de alguna de las preguntas no está totalmente seguro de la respuesta, no importa, nos interesa su estimación. Por favor, conteste todas las preguntas. Su colaboración es de suma importancia.

Información general

1. Genero
Femenino_____ Masculino_____

2. Edad
Menores de 20_____ entre 20 y 29_____ entre 30 y 45_____ entre 46 y 55_____

3. ¿Qué nivel de estudios posee?
___ Bachiller
___ Técnico
___ Tecnólogo
___ Profesional
___ Profesional con especialización

4. Área a la que pertenece
_____

Por favor, evalúe en escala de Likert (1-5), donde 1 significa estar en total desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con ella.

ASPECTOS ESTRATEGICOS

	En qué medida considera usted que la empresa pone en práctica las siguientes afirmaciones.	Opciones				
		1	2	3	4	5
5.	La empresa fomenta el cambio, mediante la participación de los trabajadores.					
6.	Existen prácticas enfocadas a la formación de los empleados.					
7.	La empresa tiene planes de motivación de personal.					
8.	La empresa cuenta con un plan de incentivos y reconocimientos a los empleados por los resultados obtenidos.					
9.	La empresa fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones.					
10.	Se fomenta el intercambio de conocimientos entre los empleados.					
11.	Se apoyan la realización de ideas innovadoras por parte de los empleados.					
12.	La empresa fomenta espacios de integración cultural.					
13.	La empresa realiza actividades encaminadas a fortalecer la cultura organizacional.					
14.	La empresa busca que las personas se identifiquen con la organización.					
15.	La empresa utiliza los símbolos, las creencias, las tradiciones, valores, entre otros, para gestionar el cambio organizacional.					
16.	La empresa cuenta con planes para manejar la adaptación en equipos de trabajo.					
17.	En la empresa se fomenta el trabajo en equipo, la construcción de confianza, el fomento de relaciones internas y externas.					
18.	Libertad para hablar con sus superiores.					
19.	Comprensión de los problemas de los subordinados por parte de los jefes.					
20.	Las líneas de comunicación existentes están claramente definidas.					

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

De las siguientes conductas realice una autoevaluación de la frecuencia de realización de las mismas siendo la calificación equivalente a: **4** Siempre, **3** Casi siempre, **2** Ocasionalmente, **1** Nunca	**Opciones**			
	1	**2**	**3**	**4**
21. Disposición a colaborar con los demás				
22. Cumplimiento con los compromisos adquiridos con otros empleados.				
23. Capacidad para reconocer y respetar los aportes de otros.				
24. Capacidad de escucha a los demás				
25. Capacidad para expresar ideas en forma clara y concisa.				
26. Cumplimiento de los objetivos individuales, responsabilidades y actividades en el tiempo programado.				
27. Capacidad de autocontrol y para la realización de sus actividades, planes y programas.				
28. Participación en las actividades propuestas en el área empresarial y en su área de trabajo.				
29. Compromiso frente al mejoramiento de los resultados de las funciones asignadas				

RECLUTAMIENTO

30. ¿A través de qué medio fue reclutado por la empresa**?**

- **a.** Interno SI___ NO___
- **b.** Externo SI___ NO___
- **c.** Subcontratación (Outsourcing) SI___ NO___

31. ¿Por cuál de estos medios conoció la oferta laboral?

32. Agencias de empleo Si____ No____

33. Medios de comunicación Si____ No____

34. Recomendaciones de los empleados Si____ No____

SELECCIÓN DE PERSONAL

De las siguientes técnicas de selección de personal, califique la implementación de las mismas siendo 5 la calificación mejor y 1 la calificación menor	Opciones				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
35. Entrevista					
36. Pruebas de personalidad					
37. Verificación de antecedentes					
38. Estudio socioeconómico					
39. Otras, cuales					

INDUCCION

40. Recibió un proceso de inducción
SI___ NO___

41. Considera que los contenidos dentro del proceso de inducción para iniciar el cumplimiento de sus funciones son

Pocos_____ Suficientes_____ Completos_____ Muchos_____

42. ¿Las funciones de cada puesto de trabajo están claramente definidas?
SI___ NO___

43. ¿En su puesto de trabajo cuenta con documentos que orienten sus funciones?
SI___ NO___

CAPACITACION

44. ¿Cuántos programas de capacitación recibe en la organización al año?
Ninguno___ De 2 a 4___ De 4 a 6___ Más de 6___

De los siguientes afirmaciones, califique la implementación de las mismas siendo 5 la calificación mejor y 1 la calificación menor	Opciones				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
45. Los contenidos de los programas de capacitación de la empresa son importantes para el desarrollo laboral de los empleados.					
46. Los contenidos de los programas de capacitación se realizan de acuerdo a las necesidades reales de las funciones realizadas.					

47. Las evaluaciones de los programas de capacitación a los empleados se realiza de manera satisfactoria.					
48. La empresa realiza planes de seguimiento de la implementación de los programas de capacitación realizados.					

EVALUACION DE DESEMPEÑO

49. ¿Con que frecuencia se evalúa su desempeño laboral?
____ Nunca ___ Mensualmente ____ Trimestralmente ___ Semestralmente ____ Anualmente

De los siguientes afirmaciones, califique la implementación de las mismas siendo 5 la calificación mayor y 1 la calificación menor	**Opciones**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
50. La frecuencia de realización de la evaluación de desempeño.					
51. Los contenidos de los contenidos de la evaluación de desempeño son apropiados para evaluar las funciones realizadas por los empleados.					
52. La empresa realiza planes de seguimiento de los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño.					
53. La empresa realiza retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.					

RETRIBUCION

54. Considerando el aporte y el esfuerzo que usted realiza en el trabajo, el salario que gana es:
____ Apropiado
____ No se
____ Menos de lo que debía ganar

55. Considera que los planes de prestaciones son satisfactorios.
Poco_____ Bastante_____ Suficientemente_____ Completamente_____

MOTIVACION

56. Le gusta el trabajo que realiza actualmente
___ Si
___ Le es indiferente
___ No

57. Las condiciones existentes en su puesto de trabajo (ruido, polvo, iluminación, etc.) las considera
___ Buenas
___ Malas
___ Regulares

58. En su puesto de trabajo existen los medios de protección necesarios para realizar su actividad sin exponerse a molestias o posibles accidentes:
___ Si
___ Algunos
___ No

59. Los medios de protección existentes en su puesto de trabajo, los utiliza:
___ Siempre que sea necesario
___ A veces
___ Nunca

60. Los instrumentos que usted utiliza para realizar sus funciones tiene una calidad:
___ Buena
___ Regular
___ Mala

61. ¿Si usted llegara a renunciar algún día cual sería el motivo que lo llevaría a tomar esa decisión?
___ Estabilidad
___ Cargo
___ Posibilidades de ascenso
___ Ambiente laboral
___ Otro
¿Cuál?_____

62. ¿En qué medida cree usted que utiliza sus conocimientos en el desarrollo de trabajo?
Poco_____ Bastante_____ Suficientemente_____ Completamente_____

OBSERVACIONES

_____
_____

ANEXO C. ENTREVISTA

Gerente Área de Recursos Humanos

De la información que se obtenga en este diagnostico, depende en gran parte de la obtención de los resultados de la investigación denominada “Direccionamiento estratégico de la gestión humana de la empresa Proinsalud de la ciudad de Pasto año 2015 - 2019”. Las recomendaciones y propuestas de mejoramiento dependen de la veracidad de la información.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

1. Respecto al impacto de la gestión humana en su empresa, sobre la cultura organizacional. Califique las siguientes premisas en escala Likert (1-5) donde 1 significa estar en total desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con ella.

Premisas	Opciones				
	1	2	3	4	5
1. Realiza actividades encaminadas a evaluar la cultura organizacional.					
2. Se preocupa por la relación entre la Cultura y el desempeño laboral.					
3. Busca que las personas se identifiquen con la organización.					
4. Utiliza los símbolos, las creencias, las tradiciones, valores, entre otros, para gestionar el cambio organizacional.					

2. Desde el punto de vista de la función estratégica, evalúe las siguientes premisas en escala Likert (1-5) de acuerdo al papel de gestión humana, según su percepción. Recuerde que 1 significa estar en total desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con ella.

Premisas	Opciones				
	1	2	3	4	5
1. Dedica más de la mitad de su tiempo a funciones estratégicas.					
2. Existe una fuerte coherencia entre los planes de acción de su dependencia con las metas organizacionales.					
3. Se presenta un alto grado de incidencia de parte de Gestión Humana en la formulación de la estrategia de la empresa.					
4. Gestión humana maneja indicadores de eficacia e impacto.					

5. Existe una congruencia de la estrategia competitiva de la empresa y las prácticas de gestión humana.					
6. Es posible encontrar una asociación entre gestión humana y el desempeño del negocio.					

3. Desde el punto de vista de la innovación, evalúe las siguientes premisas en escala Likert (1-5) de acuerdo al papel de gestión humana, según su percepción. Recuerde que 1 significa estar en total desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con ella.

Premisas	**Opciones**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Existe autonomía, empoderamiento, flexibilidad y participación de los empleados en la toma de decisiones.					
2. Se cuenta en la empresa con un plan de incentivos y reconocimientos a los empleados por los resultados obtenidos.					
3. Existen prácticas enfocadas a la formación y desarrollo de los empleados.					
4. Se desarrollan y apoyan las prácticas de gestión humana que promueven la innovación.					
5. Se fomenta el intercambio de conocimientos entre los empleados.					
6. Existe una fuerte formación técnica y entrenamiento en la empresa.					

PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. ¿Tiene planes para cubrir las necesidades futuras de recursos humanos? Si____ No____

2. ¿La empresa planea previamente los requerimientos de personal? Si____ No____

3. ¿Tiene la empresa temporadas establecidas en las cuales se hace convocatoria de personal?

   Si __ No__ cuáles?

RECLUTAMIENTO

4. ¿Existen problemas para reclutar personal? Si____ No____

5. ¿Qué tipo de reclutamiento se aplica en la empresa?
Reclutamiento interno Si____ No____
Reclutamiento externo Si____ No____

6. ¿Se realiza análisis de costes y beneficios de los medios de reclutamiento?
Si____ No____

7. ¿Qué tipos de medios utiliza para reclutar los trabajadores?
Agencias de empleo Si____ No____
Medios de comunicación Si____ No____
Recomendaciones de los empleados Si____ No____

8. ¿Existen procesos formalmente establecidos para el proceso de reclutamiento?
Si____ No____

SELECCIÓN

9. ¿Existen procesos formalmente establecidos para el proceso de reclutamiento?
Si____ No____

10. ¿Cuáles de las siguientes técnicas de selección se aplican?
Entrevista Si____ No____
Pruebas de personalidad Si____ No____
Pruebas técnicas Si____ No____
Examen médico Si____ No____
Estudio socioeconómico (visita domiciliaria) Si____ No____
Verificación de antecedentes Si____ No____
Otras Si____ No____
Cuales_____
11. ¿La retribución salarial se define por escala salarial?
Si____ No____

12. ¿Existe un sistema de retribución salarial por méritos o incentivos?
Si____ No____

CAPACITACIÓN

13. ¿La empresa cuenta con un plan de capacitaciones formalmente establecidos?
Si____ No____

14. ¿Existen procesos de inducción formalmente establecidos?
Si____ No____

15. ¿Los programas de capacitación actuales contribuyen al mejoramiento del desempeño laboral?
Si____ No____

16. ¿Se ofrecen programas de capacitación en función del análisis de las necesidades?
Si____ No____

17. ¿Se realiza un seguimiento del desarrollo de los procesos de capacitación?
Si____ No____

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

18. ¿Existe un programa de evaluación formalmente establecidos?
Si____ No____

19. ¿Se han evaluado recientemente los métodos de evaluación del desempeño?
Si____ No____

20. ¿Es satisfactoria la frecuencia con que se realizan las entrevistas de evaluación?
Si____ No____

21. ¿Existe un proceso de retroalimentación formalmente establecido?