

**PROPUESTA PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
SANTIAGO APÓSTOL MUNICIPIO DE IMUES (N) AÑO 2014**

DANI JAVIER BERNAL PANTOJA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**PROPUESTA PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
SANTIAGO APÓSTOL MUNICIPIO DE IMUES (N)**

DANI JAVIER BERNAL PANTOJA

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

**Asesor:
WILSON REVELO MAYA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conceptos expresados en el siguiente trabajo son de responsabilidad de los autores.

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

RESUMEN

La organización administrativa del área de Gestión de Talento Humano no solo implica un lugar en el organigrama, por el contrario, incluye la incorporación de prácticas relacionadas con esta gestión, su organización, la definición de los fines deseados, entre otros, es decir, implica un compromiso no unilateral sino bilateral porque se persiguen beneficios mutuos. En estas circunstancias, el presente trabajo, por una parte permite consolidar y poner en práctica los conocimientos adquiridos y por otra, proporciona una herramientas de apoyo o de guía para mejorar la gerencia del talento humano.

ABSTRACT

The administrative organization of Management area Talent means not only a place in the chart , however , includes incorporating related to this management practices , organization, defining the purposes intended , among others , ie , implies the not unilateral but bilateral engagement because mutual benefits sought. In these circumstances , the present work , first to consolidate and implement the knowledge acquired and on the other, provides support tools or guidance to improve the management of human talent.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. ASPECTOS GENERALES	17
1.1 TEMA	17
1.2 TITULO	17
1.3 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.3.1 Línea de investigación.....	17
1.3.2 Sublínea de investigación	17
1.4.1 Descripción del problema.	17
1.4.2 Formulación del problema.....	19
1.5 OBJETIVOS	20
1.5.1 Objetivo general	20
1.5.2 Objetivos específicos.	20
1.6 JUSTIFICACIÓN	20
1.7 DELIMITACIÓN.....	22
1.8 PROCESO METODOLÓGICO.....	22
1.8.1 Tipo de investigación.	22
1.8.2 Fuentes de recolección de información.	23
1.8.3 Población y muestra.....	23
2. MARCO REFERENCIAL.....	25
2.1 MARCO CONTEXTUAL.....	25
2.1.1 Municipio de Imues - Nariño.....	25
2.1.2 Empresa social del estado santiago apóstol E.S.E.	26
2.2 MARCO TEÓRICO.....	31
2.2.1 Antecedentes.	31
2.2.2 Fundamentación teórica.	34
2.2.2.1 Definición de administración del talento humano.	35
2.2.2.2 Definición de recurso y talento humano.	35

2.2.2.3	Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa.	35
2.2.2.4	Proceso de Gestión Humana.	36
2.2.2.5	Reclutamiento. decuado el proceso de selección.	36
2.2.2.6	Proceso de selección.	37
2.2.2.7	Procesos de formación.	38
2.2.2.8	Evaluación de desempeño.	39
2.3	MARCO LEGAL	40
2.4	MARCO CONCEPTUAL	45
3.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	47
3.1	ANÁLISIS DE ENCUESTAS.	47
3.2	CONSIDERACIONES DEL GERENTE FRENTE A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	65
3.3	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL E.S.E.....	69
4.	PROPUESTA DE DISEÑO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL. IMUES.....	71
4.1	PROPUESTA	71
4.1.1	Denominación del área.	71
4.1.2	Misión del área de gestión de talento humano.	71
4.1.3	Objetivo del área de gestión de talento humano.	71
4.1.4	Estructura del área de gestión de talento humano.	72
4.1.5	Importancia de mejorar el proceso de gestión humana con el diseño del área de Gestión de Talento Humano en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol.	72
4.1.6	Indicadores de gestión del talento humano.	72
4.2	UBICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PROPUESTA DENTRO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	73
4.2.1	Organización interna de la oficina de gestión de talento humano	74

4.3	MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	74
4.4	PROCESOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL E.S.E.	76
4.5	POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	89
4.6	PLAN OPERATIVO	94
4.7	PRESUPUESTO PARA LA ADECUACIÓN DE LA CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	95
5.	CONCLUSIONES.....	96
6.	RECOMENDACIONES	97
	BIBLIOGRAFÍA.....	98
	NETGRAFÍA	99
	ANEXOS	100

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Genero	47
Tabla 2. Nivel de escolaridad.....	48
Tabla 3. Antigüedad en el cargo.	49
Tabla 4. Encierre en un círculo una o varias opciones sobre los elementos administrativos que conoce de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol...50	
Tabla 5. ¿Conoce usted el reglamento institucional de la Empresa Social del estado Santiago Apóstol?	51
Tabla 6. ¿La empresa realiza programas de convocatorias, promoción e información cuando existen vacantes disponibles en la misma?	52
Tabla 7. ¿Cuál o cuáles de los siguientes requisitos le exigió o realizó la empresa al momento de su ingreso?.....	53
Tabla 8. Actualmente el tipo de contrato que maneja la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E con Usted es:.....	54
Tabla 9. ¿Al momento de su ingreso a la empresa se le realizó algún tipo de inducción, o se le informó sobre sus principales responsabilidades, derechos y obligaciones para el cargo que va a desempeñar?.....	55
Tabla 10. ¿En la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol existe la actitud de facilitar los ascensos de personal?	56
Tabla 11. ¿Cuáles de las siguientes actividades de formación ha realizado la empresa con mayor frecuencia?.....	57
Tabla 12. ¿En la empresa se promueve el desarrollo de sus competencias, habilidades y capacidades?	58
Tabla 13. Seleccione a través de cuál o cuáles de los siguientes mecanismos realiza el proceso de evaluación de desempeño.	59
Tabla 14. ¿Cada cuánto se realiza dicho proceso de evaluación?	60
Tabla 15. ¿Existe la organización de un área de talento humano para controlar y orientar a los colaboradores en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol? 61	

Tabla 16. ¿Considera fundamental la organización administrativa de un área relacionada específicamente con el talento humano para la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol?.....62

Tabla 17. ¿La organización del área de gestión del talento humano mejorara la estructura administrativa y operativa de la Empresa Social del estado Santiago Apóstol?.....63

Tabla 18. ¿Piensa usted que la competitividad y funcionalidad de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol mejorara con la organización del área de gestión de talento humano?.....64

LISTA DE IMAGENES

	Pág.
Imagen 1. Diagrama de causa y efecto planteamiento del problema	18
Imagen 2. Mapa del municipio de Imués – Nariño	25
Imagen 3. Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E.	26
Imagen 4. Organigrama	31
Imagen 5. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal	79
Imagen 6. Flujograma de inducción a nuevo personal contratado.....	84
Imagen 7. Flujo grama de capacitación del nuevo personal	86
Imagen 8 . Flujograma de evaluación del desempeño.....	88

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Genero	47
Grafico 2. Nivel de escolaridad	48
Grafico 3. Antigüedad en el cargo.....	49
Grafico 4. Encierre en un círculo una o varias opciones sobre los elementos administrativos que conoce de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol...50	50
Grafico 5. ¿Conoce usted el reglamento institucional de la Empresa Social del estado Santiago Apóstol?	51
Grafico 6. ¿La empresa realiza programas de convocatorias, promoción e información cuando existen vacantes disponibles en la misma?	52
Grafico 7. ¿Cuál o cuáles de los siguientes requisitos le exigió o realizo la empresa al momento de su ingreso?	53
Grafico 8. Actualmente el tipo de contrato que maneja la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E con Usted es:.....	54
Grafico 9. ¿Al momento de su ingreso a la empresa se le realizo algún tipo de inducción, o se le informo sobre sus principales responsabilidades, derechos y obligaciones para el cargo que va a desempeñar?.....	55
Grafico 10. ¿En la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol existe la actitud de facilitar los ascensos de personal?	56
Grafico 11. ¿Cuáles de las siguientes actividades de formación ha realizado la empresa con mayor frecuencia?.....	57
Grafico 12. ¿En la empresa se promueve el desarrollo de sus competencias, habilidades y capacidades?	58
Grafico 13. Seleccione a través de cuál o cuáles de los siguientes mecanismos realiza el proceso de evaluación de desempeño.	59
Grafico 14. ¿Cada cuánto se realiza dicho proceso de evaluación?	61

Grafico 15. ¿Existe la organización de un área de talento humano para controlar y orientar a los colaboradores en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol? 62

Grafico 16. ¿Considera fundamental la organización administrativa de un área relacionada específicamente con el talento humano para la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol?.....63

Grafico 17. ¿La organización del área de gestión del talento humano mejorara la estructura administrativa y operativa de la Empresa Social del estado Santiago Apóstol?64

Grafico 18. ¿Piensa usted que la competitividad y la funcionalidad de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol mejorara con la organización del área de gestión de talento humano?65

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A: Recursos administrativos	101
Anexo B. Diseño de encuesta.....	103
Anexo C. Diseño de entrevista.....	107

INTRODUCCIÓN

El manejo eficiente y eficaz del talento humano, recursos físicos y financieros, no se basa solo en la aplicación de datos y organizaciones o formulas administrativas y procesos productivos, un programa de computador lo podría hacer de la mejor manera pero los resultados no siempre serán los mismos, porque las organizaciones las hace la gente.

El Talento Humano es un factor primordial en los procesos de desarrollo de las organizaciones en la actualidad. Es por ello la necesidad de contar con un personal competitivo, motivado capaz de generar valor agregado a la empresa y a sí mismo. Para ello las empresas deben diseñar e implementar de manera efectiva el desarrollo de la Gestión del Talento Humano GTH y de sus procesos, en esta investigación se tomaron como tales procesos: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo, Evaluación de desempeño.

La excelente Gestión del Talento Humano GTH es un factor de éxito en las organizaciones el cual conlleva a ésta ha generar mejoras en el nivel de prestación de servicios. Los gerentes tienen la misión de formar una organización abierta y dispuesta al cambio que ha creado en los ejecutivos la necesidad de aprender y desaprender en el campo empresarial vertiginosamente.

Es el ser humano el eje dinamizador de toda organización, podemos poseer dinero suficiente, grandes instalaciones y hasta la última tecnología, pero si no existe el talento humano que mueva estos recursos y los aproveche adecuadamente, la gestión empresarial será deficiente.

Contar con personas talentosas debe ser una misión vital para las organizaciones. El talento como solución para lograr un mayor nivel de atención es un factor clave para la gerencia actual. En ese orden de ideas, la clave para lograr contar con personas talentosas está en la talentosa implementación de la GTH, siendo la función de ésta atraer, retener y mantener al personal competitivo de la organización. El anterior factor es lo que ha marcado la ineffectividad de las empresas en el país y el mundo o en su defecto lo que no les ha permitido generar mayor competitividad en el campo de acción.

Ante la necesidad de desarrollar adecuadamente la GTH, este trabajo de investigación propone como metodología la realización de un diagnóstico en el área de Talento Humano en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol, la cual es una Empresa Prestadora de Servicio de Salud, acompañado de esto la formulación de una propuesta de mejoramiento a la aplicación de los procesos de GTH (Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo, Evaluación de desempeño). Dicha estrategia será útil para atraer, retener y mantener al personal idóneo y competitivo en la empresa, situación que se espera conlleve a la

Empresa Social del Estado Santiago Apóstol al logro de la efectividad en la prestación de servicios de calidad.

De acuerdo con la metodología utilizada, para la recolección de la información primaria se realizó entrevistas al Gerente de la empresa, encuesta estructurada que se aplicó a los colaboradores. Como fuente de información secundaria se tendrán en cuenta las revistas, libros, periódicos, investigaciones e internet. Esta metodología permitirá la recolección de la información necesaria para la realización del diagnóstico y frente a éste el diseño de la propuesta de mejoramiento a la GTH de la E.S.E.

La dinámica que sigue la propuesta de mejoramiento es en primera instancia dar los resultados de la información recolectada a través de las encuestas y la entrevista, y en base a esta se realizó el diagnóstico situacional de la gestión de Talento Humano, posteriormente se realizó la propuesta de mejoramiento por cada uno de los procesos ya mencionados. Finalmente se realizaron conclusiones y recomendaciones del proceso.

El presente trabajo quiere resaltar la necesidad de proponer una organización administrativa del área de Talento Humano en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E como guía para ésta empresa, que se ocupe de todas las actividades pertinentes al manejo adecuado del personal, con miras a mejorar sus condiciones laborales y aprovechar al máximo las aptitudes que cada trabajador posee, con el fin de posicionar a la E.S.E y generar mejor calidad competitiva en el sector.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA

Gestión del talento humano.

1.2 TITULO

Propuesta para la organización administrativa del área de gestión de talento humano para la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL en el municipio de Imués (N) año 2014.

1.3 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Línea de investigación

Gestión y desarrollo humano sostenible.

1.3.2 Sublínea de investigación

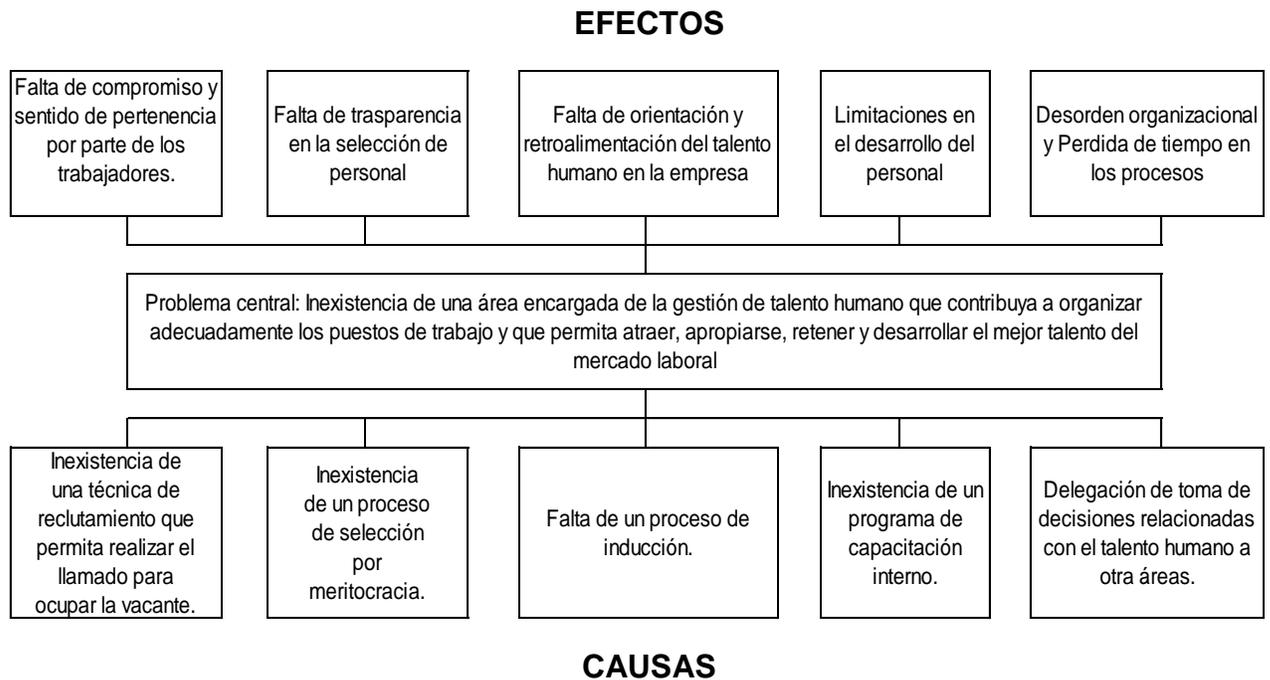
Organización.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1 Descripción del problema. La Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E, ubicada en el municipio de Imués (N), presta servicios de nivel uno de atención en salud, se encuentra vigilada por la Superintendencia Nacional de Salud en lo pertinente a los procedimientos en la prestación de servicios inherentes a la salud humana, adelanta acciones de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la salud.

En la actualidad la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol presenta muchas limitantes que están obstaculizando su desarrollo y sobretodo el bienestar de todo su equipo de colaboradores como se lo muestra en la siguiente ilustración.

Imagen 1. Diagrama de causa y efecto planteamiento del problema



Fuente: Este estudio.

Entre las principales problemáticas se pudo determinar que la falta de recursos financieros, la inexistencia una técnica de reclutamiento así como también de un proceso de selección por meritocracia, la falta de un proceso de inducción documentado y la politiquería reinante en esta entidad, impide la contratación del personal idóneo para ejecutar de manera exitosa los objetivos propuestos, ya que solo se limita a la vinculación de personas de la misma corriente política de la alcaldía de turno, así como también la falta de presupuesto ha hecho que los colaboradores devenguen unos salarios muy bajos, que en muchas de las ocasiones no son lo suficiente para cubrir las necesidades, convirtiéndose en una situación desalentadora que contribuye al bajo rendimiento laboral.

Del mismo modo también se logró establecer que el la E.S.E Santiago Apóstol a pesar de tener a su disposición personal profesional y altamente calificado (como lo es el grupo asesores) para resolver inconvenientes de tipo laboral, en los últimos dos años la E.S.E Santiago Apóstol ha recibido múltiples demandas por parte de personal que estuvo vinculado a esta entidad ya sea por fallas en el proceso de vinculación o destitución de las mismas, debido a que todas las novedades del personal son manejadas por el subgerente administrativo, haciendo evidente la falta de una área encargada de la gestión de talento humano que contribuya a organizar adecuadamente los puestos de trabajo de acuerdo a las competencias laborales requeridas para cada sección; dirigir de manera coherente motivando al personal a enriquecer su labor cotidiana, con el fin de dar

cumplimiento a los objetivos propuestos por la E.S.E; coordinar de manera acertada las capacitaciones, turnos jornadas de trabajo; ejecutar de acuerdo a los planes de salud que tiene la E.S.E las actividades propuestas en el cronograma de salud ocupacional que maneje la entidad; evaluar y controlar las actividades de manejo y desarrollo de personal de la institución con el fin de buscar correctivos y estrategias de solución a determinadas situaciones para que el desempeño laboral sea óptimo; la planeación de las necesidades de formación, incorporación y promoción de personal, así como el desarrollo de las potencialidades personales y grupales, por tal razón estas falencias afectan el desempeño institucional el cual va en deterioro de la prestación del servicio; siendo una entidad de servicio público de la salud requiere una organización administrativa y de unos procedimientos del manejo del Talento Humano.

Cabe resaltar nuevamente que el manejo de novedades de personal son ejecutadas por el subgerente administrativo y con la creación de la oficina de gestión de talento humano se lograría delegar este tipo de funciones a ésta para el mejor y efectivo funcionamiento de los procesos relacionados con el talento humano.

Dentro del área de gestión de talento humano de una empresa se busca que las estrategias y políticas que use cada sección sean las más adecuadas y en todo caso represente la asesoría y consultaría de cada una de ellas. Este es un área que une de la manera más eficiente al talento humano, haciendo de la institución un ente más competitivo en la prestación de servicios y proyección a la comunidad.

1.4.2 Formulación del problema

¿Cómo formular la propuesta para la organización administrativa del área de Gestión de Talento Humano para la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL del municipio de Imues (N).?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Formular una propuesta para la organización administrativa del área de Gestión de Talento Humano para la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL en el municipio de Imues, que permita mejorar los procesos y prácticas de desarrollo del Talento Humano en la entidad.

1.5.2 Objetivos específicos. Analizar la situación actual de la gestión de talento humano en la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL en el municipio de Imues (N).

Formular la propuesta de diseño del área de gestión de talento humano para la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL en el municipio de Imues (N).

Estructurar los procesos de Gestión de Talento Humano (Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo, Evaluación de desempeño), para la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL en el municipio de Imues (N).

Formular las políticas de Gestión de Talento Humano para la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL en el municipio de Imues (N).

Estructurar el plan operativo para la implementación de la propuesta del área de gestión de talento humano para la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol en el municipio de Imues (N).

1.6 JUSTIFICACIÓN

La gestión del talento humano es un componente que afecta directamente el desempeño dentro de una organización y por eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño laboral¹. Pero aquí nos detenemos para hacer énfasis en que si las técnicas de gestión del talento humano impactan realmente en los resultados de una organización. La respuesta es positiva y definitiva. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la

¹ EZEQUIEL, Ander. AGUILAR, María J. El trabajo en equipo. Colombia: Progreso. 2001.

gestión de talento humano, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Hoy en día la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL E.S.E, no cuenta con un área de gestión de talento humano o un estudio que refleje los resultados de la gestión del talento humano que se está aplicando dentro de la institución.

Sin embargo con la realización de este trabajo de investigación y la organización administrativa del área de gestión de talento humano, los beneficios que consigo trae son inmensos, cualquier tipo de organización que conozca las expectativas y el potencial de su personal, puede fácilmente enfocar los esfuerzos individuales en la consecución de los objetivos grupales mediante la aplicación de los procesos de gestión de talento humano.

La organización administrativa del área de Gestión de Talento Humano no solo implica un lugar en el organigrama, por el contrario, incluye la incorporación de prácticas relacionadas con esta gestión, su organización, la definición de los fines deseados, entre otros, es decir, implica un compromiso no unilateral sino bilateral porque se persiguen beneficios mutuos. En estas circunstancias, el presente trabajo, por una parte permite consolidar y poner en práctica los conocimientos adquiridos y por otra, proporciona una herramientas de apoyo o de guía para mejorar la gerencia del talento humano.

Los beneficios que tendrá la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol con la organización del área de gestión del talento Humano serán acertados ya que en ella reposará la responsabilidad del manejo de personal tal como lo manda la norma de octubre de 2007 en donde contempla establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, ética y desempeño del Talento Humano en el área de la salud.

Hasta la fecha se han aprobado los decretos reglamentarios que apoyan la organización de un área de talento humano en las entidades de salud como se observa en el marco legal de la presente investigación, otro de ellos es el decreto 860 de marzo de 2008 con el cual se dictan medidas transitorias para la autorización del ejercicio del talento humano en salud que consiste en la continuación de las actividades de inscripción registro y autorización del ejercicio de las profesiones y ocupaciones de la salud. Es importante recalcar que, el tema sino es novedoso es muy importante para garantizar el buen ejercicio de los profesionales tanto de la salud como administrativos y operativos de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol por este motivo se considera de vital importancia aportar con la propuesta para la organización administrativa de esta área en dicha institución.

Bajo el proceso que requiere el desarrollo de esta organización administrativa, la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol, se permite conocer como está llevando a cabo su gestión en cuanto a Talento Humano identificando tanto las fortalezas como las debilidades y las posibles soluciones para atender de la manera más efectiva los retos que impone la actualidad y este aspecto en particular. También, la empresa conocerá los factores que hacen parte de la Gestión de Talento Humano, que es lo que implica este tema y cuáles son los posibles efectos dentro de su organización.

Por otra parte, Se puede afirmar con propiedad que el presente trabajo investigativo se constituye en una experiencia enriquecedora y la mejor oportunidad para complementar la formación académica recibida con la experiencia práctica del desempeño laboral.

1.7 DELIMITACIÓN

El presente trabajo de investigación, se realizó en el municipio de Imués (N), en el periodo académico comprendido entre Junio de 2014 a Noviembre de 2014, cuyos escenarios se llevaron a cabo en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E. del municipio de Imués (N).

1.8 PROCESO METODOLÓGICO

1.8.1 Tipo de investigación. La investigación es de tipo descriptivo, porque se persigue obtener un propósito y un resultado, formulando soluciones orientadas a mejorar las inconsistencias detectadas, además se busca con este trabajo presentar la realidad de la situación actual de la Gestión del Talento Humano del personal de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E.

Su enfoque es empírico analítico, pues se basa en el análisis, permite identificar formas de conducta como el grado de Gestión del Talento Humano frente al trabajo, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre la variable de investigación.

Es del paradigma cualitativo y cuantitativo porque tiene variables susceptibles de cuantificarse.

El método es deductivo porque se parte de aspectos generales y se llega a identificar y explicar las particularidades contenidas en la situación general, es decir la fundamentación teórica que se le ha dado a la presente investigación parte del reconocimiento global de la Gestión del Talento Humano, para luego enfocarse en cada uno de los procesos y procedimientos que ésta implica, su presencia o

ausencia en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E, así como la forma en que se esté llevando a cabo.

1.8.2 Fuentes de recolección de información. Para el desarrollo del presente estudio se utilizaron fuentes tanto primarias como secundarias de la siguiente manera:

Fuentes Primarias: Dado que se realiza un estudio de campo y se obtienen los datos directamente del lugar de estudio, se realizó a través de entrevistas a directivos y encuestas a empleados con el fin de obtener información hacia el logro del objetivo del presente estudio.

Fuentes Secundarias: En cuanto a fuentes secundarias se acudió a la revisión de textos y documentos relacionados con el tema de estudio.

Bibliografía

Documentos suministrados por la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol.
Net grafía.

1.8.3 Población y muestra

La población objeto de estudio es toda la planta de personal de la Empresa Social del estado Santiago Apóstol E.S.E, la cual asciende a 35 Funcionarios.

Personal de nómina:

NOMBRE	CARGO
YAMID LAGOS	GERENTE
CARLOS EUDORO FLORES	SUBGERENTE
BERTHA LILI ESPAÑA	PROMOTORA
ILIA MARTHA PANTOJA	PROMOTORA
HILDA DEL SOCORRO PÉREZ	AUX.ENFERMERIA
VIOLETA PARDO	MEDICO SOS
ELISABETH SALAZAR	REGENTE DE FARMACIA

Personal de apoyo asistencial:

CEDULA	NOMBRE	CARGO
5.208.539	DIEGO VÁSQUEZ	MEDICO GRAL.
1.085.268.569	CAROLINA MONTENEGRO	APOYO EN ACTIVIDADES DE PYP
59.314.447	MARICELA MANBUSCAY LÓPEZ	ODONTÓLOGA
27.094.639	NIVIA HERMINZA TOBAR	ENF SALUD PUBLICA
27.235.267	CARMEN TELLO	ENFERMERA PYP
1.085.289.084	VERÓNICA MATABANCHOY	ENFERMERA SOS
1.085.252.462	DIEGO CASSETA	PSICÓLOGO
1089.196.100	CATHERINE SANDRA TOBAR	HIGIENISTA ORAL
1.085.273.357	MAGDA PAOLA TOBAR	AUX ENFER P.A.I
27.235.527	ELVIA FLOR POPAYÁN	AUX BACTER
27.235.496	BIBIANA BASANTE	AUX ENFER
27.090.606	BETTY MORA TOBAR	AUX ENFER
1.085.310.323	NATALIA MORA	AUX ENFER
1.89.196.235	DAYANA ZAMBRANO	AUX ENFER PYP

Personal administrativo:

CEDULA	NOMBRE	CARGO
94.505.757	AULIO HOMERO ROSERO MONTOYA	ASESOR GERENCIAL
36.751.489	MARÍA LUISA SUAREZ	ASESORA FINANCIERA
87.063.476	ELKIN ZAMBRANO	ASESOR JURÍDICO
12.999.164	MAURICIO MODESTO ZAMBRANO	CONTADOR
98.139.288	JORGE ARMANDO VELÁSQUEZ	INGENIERO DE MANTENIMIENTO BIOMÉDICO
98.345.246	JHON ANDRÉS SANTACRUZ	MANTENIMIENTO DE SISTEMAS Y SOFTWARE
1.085.245.875	DIEGO ANDRÉS NAVARRO	COORDINADOR DEL SIAU
59.650.281	MARIANA ELISABETH ARCINIEGAS	SECRETARIA DE GERENCIA
1.089.196.084	MARÍA EMÉRITA VALLEJOS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SUBGERENCIA
98.411.830	JOSÉ ELÍAS ARTEAGA	FACTURADOR
1.085.285.091	EDILSON CUARAN GÓMEZ	CONDUCTOR AMBULANCIA
98.411.891	REINALDO IGUA PUPIALES	CONDUCTOR VEHÍCULO EXTRAMURAL
98.137.213	JUAN CARLOS TELLO	CELADOR CENTRO DE SALUD IMUES
37.083.103	GLORIA URBANO	SERVICIOS GENERALES

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Municipio de Imues - Nariño

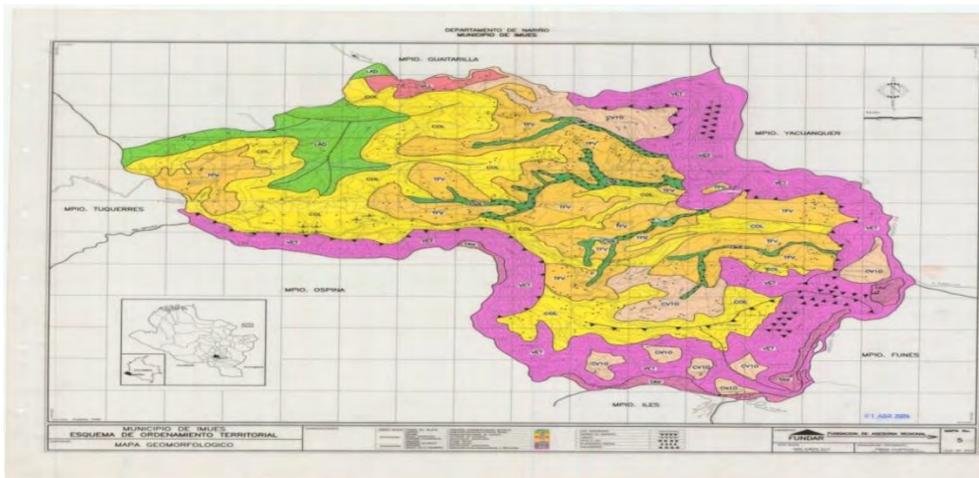
- **Reseña histórica**

Las investigaciones permiten determinar que el Municipio de IMUÉS, fue fundado por el cacique Carlos Quiscualtud de Imues, de quien se dice que llegó con su familia a ocupar este territorio, como punto estratégico por la visibilidad en caso de ser atacados por sus enemigos, así mismo, este sitio de asentamiento gozaba de todas las comodidades necesarias para la vivencia cotidiana como leña, agua, terreno apto para la agricultura. IMUÉS significa “agua escondida”, y cuenta la historia, que en tiempos de verano la gente utilizaba cueros y subía al cerro Cambutes cerca al sitio las Vocanas donde existía un nacedero de agua y para evitar su sequía, realizaban los correspondientes rituales. Los historiadores narran que el camino viejo de Bolívar, o camino real, era la principal vía de acceso y de comunicación con los pueblos vecinos.

En el año de 1849, el Municipio de IMUÉS, era considerado una provincia perteneciente al municipio de Túquerres y a partir de esa fecha fue erguido como Municipio del Departamento de Nariño.

- **Localización geográfica**

Imagen 2. Mapa del municipio de Imués – Nariño



Fuente: http://MUNICIPIO_IMUESgeologico_5/php.

2.1.2 Empresa social del estado santiago apóstol E.S.E.

Imagen 3. Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E.



Fuente: Este estudio

Razón social: Empresa Social Del Estado Santiago Apóstol E.S.E.

Actividad económica: Prestación de servicios de salud.

Representante legal: Dc. Yamid Lagos.

Ubicación: Barrio Libertad. Imues.

Teléfono: 7752101 – 317 661 1258

Correo electrónico: ese-santiagoapostol@hotmail.com

RESEÑA HISTÓRICA

El Centro Hospital Imues fue creado mediante Ley Quinta de 1939 y su fundación oficial data del 3 de marzo de 1944; celebración que se llevó a cabo entre el Ministerio de Higiene y Previsión Social, Dr. Jorge Eliécer Gaitán, el exgobernador don Juan Bravo Pérez y el señor Segundo Meza, en calidad de personero de este municipio; y fue Aprobado por el Dr. Alfonso López como presidente de la Republica.

La junta encargada de la construcción estuvo constituida por los señores: Víctor Rivera, Olegario Arcos R., y Eduardo Coral Velasco, como presidente y vocal respectivamente. El 1 de abril de 1946 inauguró el Centro Hospital el exgobernador Doctor Horacio Ortega, en ceremonia muy solemne a la cual asistieron las autoridades civiles, eclesiásticas y una gran concurrencia de la ciudadanía Imueseña. El cura párroco Presbítero Luís Rodríguez M.; celebró una misa campal frente a la nueva edificación; recolectaron ropa para enfermos, ornamentos para la capilla y hasta utensilios para el servicio.

La primera Junta Directiva estuvo compuesta por: Olegario Arcos R., representante del departamento; Segundo Meza C., representante del municipio; Flavio Meza, médico; Síndico- secretario; Gerardo Rafael Cabrera. En el servicio interno la señorita Rosa Elena Correa como enfermera jefe, como auxiliares las señoritas Luz Angélica Cabrera y Victoria Cabrera Buchely, camilleros los señores Marcial Insuasty y Gilberto Mora y como portero José Elías Mora.

En el año de 1956 dirigieron el Centro Hospital el médico Doctor Fidel Márquez, Clímaco Arcos, Juvencio Zambrano y José Vargas. El acuerdo No. 012 de mayo 30 de 2006, emanado por el Concejo Municipal de Imues, por medio del cual se transforma el Centro Hospital Imues como Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E. del orden Municipal y en este mismo año se da el proceso de descentralización de la Empresa.

De acuerdo al Informe de Gestión 2004 – 2007 del Instituto Departamental de Salud de Nariño, la ESE en los últimos 3 años ha disminuido el número de funcionarios del plan de cargos, lo que representa una baja productividad en: consulta externa, atención de partos y consultas por urgencia.

Servicios o productos que ofrece: La Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E, presta servicios de nivel uno de atención en salud, se encuentra vigilada por la Superintendencia Nacional de Salud en lo pertinente a los procedimientos en la prestación de servicios inherentes a la salud humana, adelanta acciones de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la salud.

Direccionamiento actual de la empresa

Misión

La E.S.E. Centro de Salud Santiago Apóstol es una Institución dedicada a la prestación de servicios de salud primer nivel de atención, que centra sus esfuerzos en el mejoramiento continuo de su talento humano, tecnológico y de infraestructura física, para alcanzar altos estándares de calidad, una mayor

cobertura de atención y el reconocimiento Departamental y Nacional guiada por principios de universalidad, autonomía pertenencia y eficacia.

Visión

Ser una empresa certificada en la prestación de servicios de salud logrando un posicionamiento y reconocimiento a nivel Departamental y Nacional por el diseño e implementación de procesos dinámicos y de modelos de atención centrada en el usuario y la familia que fomenten estilos de vida saludable para mejorar la calidad de vida de la comunidad de Imues

Objetivos corporativos

- Elaborar e implementar el Plan de Desarrollo institucional Y Plan Financiero para Empresas Sociales del Estado (ESE) del municipio de Imues
- Fortalecer, implementar y desarrollar el programa de auditoria para el mejoramiento de calidad (PAMEC)
- Diseñar, implementar y ejecutar el modelo estándar de control interno (MECI)
- Elaborar e implementar el plan financiero para la ESE Santiago Apóstol de Imues.
- Garantizar mediante un manejo Gerencial adecuado la rentabilidad social y financiera para lograr la supervivencia y crecimiento de la organización.
- Desarrollar la estructura y capacidad operativa del Sistema Integral de Información en Salud (SIIS) tanto en la parte de facturación como contable de la E.S.E.
- Promover la formación y desarrollo del talento humano de la ESE Centro Hospital Imues
- Promover la coordinación interinstitucional e intersectorial de la empresa derivada de la claridad, honorabilidad y ética que debe caracterizar todos los actos administrativos de la gestión pública.
- Incrementar la cobertura de la prestación de servicios de servicios de salud a toda la población priorizando la atención a los grupos humanos más necesitados.

- Disminuir la morbilidad y mortalidad evitable entre los grupos humanos de nuestra área de influencia.
- Modernizar la gestión de nuestra empresa, en las áreas asistencial, administrativa, financiera y tecnológica.
- Propender por el desarrollo continuo y permanente de nuestra Empresa, y especialmente de nuestro talento humano.

Principios Corporativos

Respeto a la dignidad humana: Garantizando los derechos universales e irrenunciables de las personas y la comunidad, para contribuir a mejorar la calidad de vida y el desarrollo individual y social

Solidaridad: Ampliando la cobertura con servicios de salud, a las personas de nuestra área de influencia con mayores limitaciones de acceso.

Universalidad: Atendiendo a todas las personas que soliciten nuestros servicios, sin ninguna discriminación y en todas las etapas de la vida

Integralidad: Brindando atención continua y oportuna a las familias y a las personas en su contexto biopsicosocial, con servicios de óptima calidad, human, científica y técnica, en el marco de los servicios que también se constituyen en nuestro portafolio

Calidad: Buscando mejorar permanentemente nuestros patrones predefinidos para caracterizar la gestión y los servicios.

Compromiso social: Referida a la firme disposición de la Empresa de contribuir al desarrollo integral de la población poniendo todo lo que este a su alcance para responder a la necesidades sociales.

Eficiencia: Buscando la mejor aplicación del talento humano y de los recursos administrativos, tecnológicos y financieros disponibles, con criterios de rentabilidad social y económica.

Equidad: Atendiendo a las personas y grupos de población expuestos a mayores riesgos para su salud, con el fin de brindarles aquella protección especial que esté a nuestro alcance

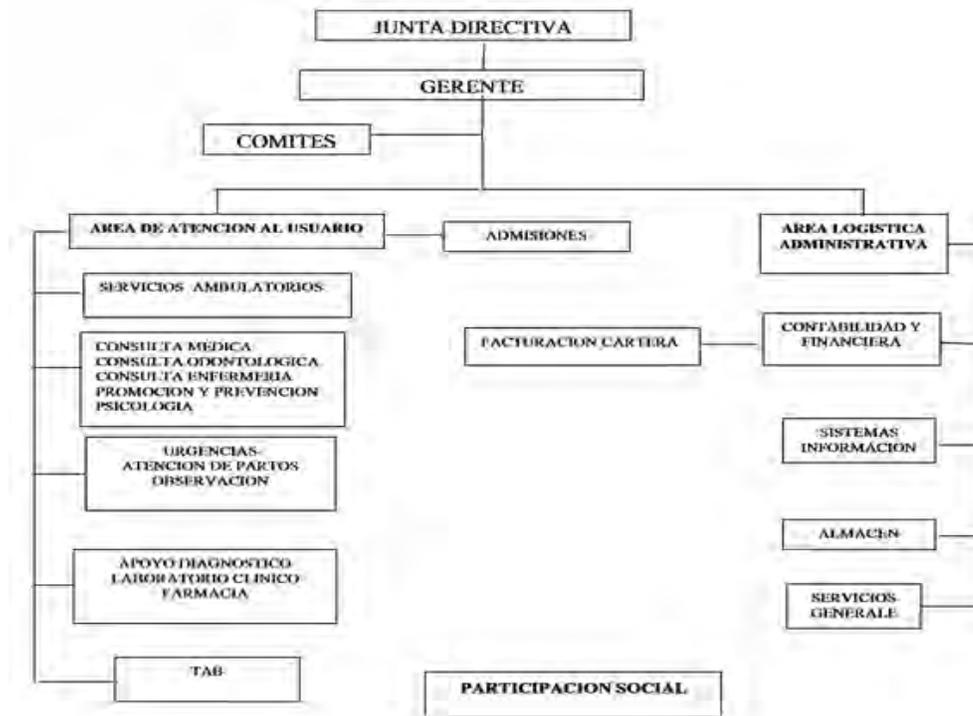
Eficacia: Garantizando en la medida en la que nuestras condiciones nos permitan la solución de aquellos problemas de salud de la población usuaria que corresponden a sus principales necesidades y expectativas.

Transparencia: Derivada de la claridad, honorabilidad y ética que deben caracterizar todos los actos administrativos de la gestión pública

Política de la empresa: La Empresa Social del Estado Centro de Salud Santiago Apóstol es una institución dedicada a la prestación de los servicios de salud, que centrará sus esfuerzos en el mejoramiento continuo de su recurso humano, tecnológico y de infraestructura física, para alcanzar altos estándares de calidad, una mayor cobertura de atención y el reconocimiento de los municipios circunvecinos, guiada por los principios de universalidad, pertenencia, autonomía, participación, planificación, viabilidad, coherencia y eficacia.

Organigrama: En La Empresa Social del Estado Centro de Salud Santiago Apóstol, la estructura orgánica es de tipo lineo funcional porque la autoridad y la responsabilidad se transmite a través de un solo jefe que en este caso es el Gerente General que a su vez y de acuerdo a las áreas distribuidas, delega funciones específicas según las competencias y reportando la ejecución de las actividades, como lo demuestra en el organigrama de la institución.

Imagen 4. Organigrama



Fuente: Empresa Social del Estado Santiago Apóstol.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Antecedentes. Según la investigación realizada se tiene conocimiento que existen otros trabajos de investigación relacionados con el tema a nivel regional, permitiendo orientar los procesos iniciales del presente trabajo de investigación. Entre los estudios se encontró:

Autores: SONIA DEL ROSARIO BOLAÑOS ACOSTA y ÉRICA ELIANA SALAZAR JARAMILLO.

Título: “APORTE DE LA CONTABILIDAD EN LA INTEGRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA DE LA CIUDAD DE IPIALES (NARIÑO)”

UNIVERSIDAD MARIANA
FACULTAD CIENCIAS CONTABLES
SAN JUAN DE PASTO
2008

La realización de esta investigación se ve motivada en la integración del desarrollo del recurso humano por ser una herramienta de gestión empresarial importante, que le permite a la gerencia la planificación de acciones que tienen que ver con la productividad y la eficacia de sus trabajadores además sirve permitiendo actualizar políticas y programas relacionados con su responsabilidad social.

El aporte que resalta esta investigación para tomar como base de la presente es el Talento Humano que por sí mismo tiene la necesidad de desarrollar y perfeccionar todas sus dimensiones. El individuo tiene una serie de necesidades y al mismo tiempo tiene, de alguna manera, capacidad para satisfacerlas. En la medida en la cual las personas desarrollan su capacidad para suplir las necesidades éstas pueden incrementarse parcial o totalmente, según las exigencias que la empresa requiere. Para las ESE es de vital importancia la implementación de una oficina de gestión en talento humano, que bien ha sido exitosa en otro tipo de empresas y ha sido el motor para generar más utilidad y crear empresas más competitivas dentro del campo donde se desarrollen.

Autor: MATAMANCHOY LEIDY JOHANA

Título: MECANISMOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA CASA COMERCIAL DE ABONOS, (NARIÑO).

UNIVERSIDAD MARIANA
FACULTAD CIENCIAS CONTABLES
SAN JUAN DE PASTO
2009

La relación de esta investigación se ve motivada porque consideran que es una herramienta administrativa el talento humano que utiliza la empresa para el desarrollo, el cual puede presentar dificultades en cuanto a la organización no cuenta con el personal suficientemente adecuado, asimismo por la falta de coordinación del trabajo en equipo y los constantes conflictos y malos canales de comunicación entre los compañeros que han ocasionado incumplimiento en las actividades programadas.

La importancia de este estudio se basó en la comprobación de que el talento humano influyó en el comportamiento del personal, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional. El clima laboral influye directamente en la productividad y el desempeño del personal, de ahí que, una empresa con mal clima organizacional genera malestar y baja productividad en sus colaboradores.

Autor: PRADO CHACUA MÓNICA XIMENA

Título: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ELECTROIPIALES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2011

Esta investigación se basa en la necesidad de las personas en crecer a nivel profesional y dentro del lugar de trabajo lo que permite el proceso de desarrollo del talento humano hacer mejores personas y mejores trabajadores, sintiéndose motivadas y capacitadas en el ejercicio de sus labores diarias para que puedan dar lo mejor de sí mismas para hacer más competitiva la empresa logrando el desarrollo organizacional y al mismo tiempo cada persona pueda preocuparse por su desarrollo futuro haciendo realidad sus objetivos junto con los organizacionales.

Para el presente trabajo esta investigación aporta los elementos necesarios para implementar dentro de la ESE la oficina de Gestión de Talento Humano con pautas puntuales que apuntan a los objetivos propuestos por los investigadores con el fin de rescatar la importancia que tiene el personal dentro de una entidad y cómo el motor que la impulsa a un bienestar económico y social.

Autores: DUQUE RAMÍREZ MARÍA ANTONIA y VÁSQUEZ ZÚÑIGA CARMEN DAYANNA

Título: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA LOS ÁNGELES IPS EN TUMACO (NARIÑO)

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009

En esta investigación participan todos los trabajadores y usuarios de la IPS. Su propósito fue la identificación de la Gestión de Talento Humano GTH en Los Ángeles IPS, que permitió la realización de una propuesta para su mejoramiento, fue necesario la realización de un diagnóstico del área de Talento Humano, se caracterizó la GTH y sus proceso (Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo, Evaluación de Desempeño, Asignación de Sueldos y Salarios y Bienestar Social) y se diseñó una propuesta de mejoramiento para el desarrollo de la Gestión de Talento Humano.

El aporte que nos brinda este trabajo con herramientas básicas dentro de los procesos del manejo de personal es indispensable para encausar de la mejor manera a los individuos involucrados dentro del quehacer diario de la ESE propendiendo por el mejoramiento personal y laboral de cada uno de ellos. Gracias a esto se puede ver las capacidades que cada ser humano posee y poder ubicarlos en la labor que más se acomode a sus características, no obstante rescata nuevamente la importancia y la necesidad de la creación de la oficina de gestión del área de Talento Humano en la ESE, con miras a una alta gestión de calidad y competitividad en el mercado.

2.2.2 Fundamentación teórica. Desde algún tiempo, se ha venido tratando la Gestión de Talento Humano como el pilar de la gestión empresarial dado que las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización razón por la cual la inversión en procesos ya sea de reclutamiento, selección, formación, evaluación etc. ha crecido en los últimos años.

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

En nuestra región existen empresas que a pesar de haber ingresado al nuevo milenio, aún no han adoptado una nueva forma de administrar de la mejor manera el Talento Humano.²

De esta manera, los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas está relacionada con la definición y la importancia de dicha área en la empresa es decir, ayudar a la organización para alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados estableciendo principios para propiciar comportamientos socialmente responsables encaminados a lograr la ventaja de la organización frente a los competidores es decir, el liderazgo efectivo del Talento Humano.³

² SÁNCHEZ, F. Técnicas de Administración de Recursos Humanos. México: Limusa S.A. 1993.

³ JARAMILLO, Lucía. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. 2005.

2.2.2.1 Definición de administración del talento humano. Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos como: "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"⁴.

Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

2.2.2.2 Definición de recurso y talento humano. La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Recursos Materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos Técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento Humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

2.2.2.3 Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa. Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de

⁴ CHIAVENATO Idalberto. Administración de recursos Humanos. México: Mc. Graw Hill, 2002.

la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias⁵.

El aporte del economista norteamericano Gary Becker en el desarrollo del capital humano, premio con el Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. "La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo"⁶.

2.2.2.4 Proceso de Gestión Humana. Su objetivo es planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades necesarias para seleccionar el personal requerido y evaluar su desempeño en coordinación con los procesos involucrados y de acuerdo con los perfiles establecidos por la institución, promover el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional y crear las condiciones laborales con las cuales los empleados logren su desarrollo integral, el fortalecimiento de sus competencias y su productividad laboral, en conformidad a las normas legales vigentes y los intereses y potencialidades requeridos para el desarrollo de los procesos de la organización y el cumplimiento de la misión institucional.

2.2.2.5 Reclutamiento. El reclutamiento es un proceso que hace parte de dicha gestión mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de los recursos humanos para su proceso selectivo⁷. Motivo por el cual dentro de este proceso se incluyen técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Este, es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado laboral las oportunidades de empleo que pretende llenar; ya que la efectividad del proceso depende de atraer una cantidad suficiente de candidatos con el fin de abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

⁵ RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración moderna de personal. México: Editorial Thompson. 2002.

⁶ BECKER, Gary Stanley. El capital humano, un análisis teórico y empírico. Madrid: Alianza D.L. 1983.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: Mc. Graw Hill. 2002.

Además, el reclutamiento se encarga de suministrar la selección de la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. Para cumplir con este proceso se deben tener presente las clases de reclutamiento existentes⁸:

Reclutamiento interno: Hace referencia a que en el momento de presentarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos. Este tipo de reclutamiento, implica una intensa y continua integración de las diferentes áreas ya que se hace necesario un riguroso seguimiento a los colaboradores con el fin de evaluar su potencial y capacidad para ser ascendido.

Reclutamiento externo: Opera con candidato que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas externas a la empresa las cuales se atraen a través de las diferentes técnicas de reclutamiento. (Banco de hojas de vida, difusión radial, carteles o anuncios en cartelera, anuncios en periódicos o revistas)

Reclutamiento mixto: Se genera a razón de que el reclutamiento tanto interno como externo se deben complementar; ya que al utilizar el interno la organización debe encargarse de encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el colaborador reubicado al puesto vacante.

2.2.2.6 Proceso de selección. El proceso de selección funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización. Dado que es una actividad de comparación o confrontación, de elección y decisión de clasificación y, por consiguiente, restrictiva, dado que el objetivo principal de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y de desempeñarse de manera efectiva en este.

Técnicas de Selección. La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales denominadas técnicas, por medio de las cuales se logra percibir y conocer las características individuales y personales del individuo a través de su comportamiento. Por lo anterior, las técnicas a utilizar dependen del tamaño de la empresa y de los cargos que se buscan ocupar, ya que la precisión, rapidez y una visión a futuro del desempeño del colaborador, contribuye a evitar la rotación de personal.

Según Chiavenato (2002), existen diferentes técnicas de selección como son⁹:

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: Mc. Graw Hill. 2002.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: Mc. Graw Hill. 2002.

Entrevista de selección: es un proceso en donde interactúan dos o más personas, con el objetivo de que el entrevistador pueda identificar ciertos criterios de comportamiento y personalidad para tomar una decisión.

Pruebas de personalidad: es una prueba en donde muestra los aspectos propios y únicos de cada uno de los candidatos, son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones etc.

Técnicas de simulación: son técnicas de dinámica en grupo, en donde se dramatiza una situación, buscando que el grupo actúe de acuerdo a su comportamiento y de esta manera conocer habilidades y destrezas.

2.2.2.7 Procesos de formación. Los procesos de inducción y capacitación proveen al candidato de herramientas que facilitan su adaptación y socialización además da la actualización de conocimientos y perfeccionamiento de las habilidades adquiridas. Es decir que mediante el proceso de formación la empresa le ofrece al colaborador la posibilidad de aprender y mejorar su desempeño lo cual a su vez le genera a la organización un incremento en la productividad.

Inducción: Se refiere a la ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso y aquellos que han sido transferidos con el fin de generar en el colaborador una efectiva orientación general sobre la empresa y el cargo que desempeñara.

Socialización: es el proceso por medio del cual el colaborador comienza a comprender aceptar los valores, normas y convicciones que se realizan en la organización. Este proceso se encarga de establecer un conjunto de mecanismos precisos para asegurar que el total de los empleados se sientan comprometidos y cómodos, de tal forma que contribuyan eficazmente al logro de las metas propuestas por la organización.

Capacitación: Es un medio de desarrollo de competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras. La capacitación del personal se obtendrá sobre dos pilares fundamentales, por un lado el adiestramiento y conocimientos del propio oficio y por el otro a través de la satisfacción del trabajador por aquello que hace, esto es muy importante, porque jamás se podrá exigir ni pretender eficacia y eficiencia de parte de alguien que en definitivas cuentas no se encuentra satisfecho con el trato o con la recompensa que obtiene.

Existen dos tipos de capacitación, la inmanente y la inducida. La primera se origina propiamente dentro del grupo, es el producto del intercambio de las experiencias o fruto de la creatividad de alguno de los integrantes que luego será transmitida por este al resto de sus compañeros. Y en el caso de la inducida, la

enseñanza proviene de alguien ajeno al grupo, por ejemplo, los cursos que se dictan en las empresas.

Entre los principales objetivos que se buscan lograr a través de la capacitación se cuentan los siguientes: productividad, calidad, prestaciones indirectas, salud y seguridad, desarrollo personal, entre otros¹⁰.

2.2.2.8 Evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño por su parte, ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo, producto de la capacitación recibida. De tal manera que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo ya que al ser una actividad dinámica se encarga de evaluar a los colaboradores de manera continua sea formal o informal, pues lo que se busca es determinar fortalezas y debilidades que posteriormente apoyen la actividad administrativa en la toma de decisiones¹¹.

Por lo anterior, la importancia de la Gestión de Talento Humano y su área, radica en la creación de identidad, compromiso y apropiación del trabajo de los colaboradores con la entidad, ubicación del personal en los puestos adecuados, satisfacción frente a la remuneración, motivación y en consecuencia satisfacción con la entidad. Todo, finalmente para aumentar la efectividad de los colaboradores que beneficiará los intereses de la entidad.

Para orientar la creación del área se plantea una propuesta, entendida esta como una idea para llevar a cabo un proyecto el cual será estudiado y evaluado previamente antes de su aceptación, para este caso, la propuesta se apoyara en la teoría general de sistemas desarrollada por el alemán Ludwig Von Bertalanffy, quien parte de la premisa de que todo fenómeno es parte de otro mayor, razón por la cual, concibe al sistema como el conjunto de elementos interrelacionados que forman una actividad para alcanzar un objetivo; mediante la utilización de procesos determinados por entradas (input), transformación y salidas (output), procesos que van acompañados de retroalimentación (feedback), homeostasis (equilibrio), redundancia (capacidad para eliminar la distorsión) e informática (automatización de la información)¹². Así mismo, se plantea un plan operativo donde se establecen los objetivos que se desean cumplir y estipulan los pasos a seguir priorizando las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas como marco para desarrollar un proyecto¹³.

¹⁰ Capacitación. Consultado en: <http://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php>

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: Mc. Graw Hill. 2002.

¹² Teoría de sistemas. Consultado en: http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_sistemas.

¹³ Plan operativo. Consultado en: <http://definicion.de/plan-operativo/>.

El área de Gestión de Talento Humano entonces, estará comprometida con el proceso de desarrollo y crecimiento del hombre dentro de la organización y la generación de valor para la misma¹⁴. De tal manera, que se logre una mejora en el desempeño de los colaboradores y por consiguiente la generación de una ventaja competitiva, entendida esta como la característica diferencial, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores, de manera sostenible en el tiempo¹⁵.

2.3 MARCO LEGAL

Al referirse a la Gestión de Talento Humano se hace necesario recurrir al derecho laboral, cuyo fin radica en el cumplimiento de derechos y deberes tanto del empleado como del empleador.

Comisión nacional del servicio civil.

La Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC es un órgano autónomo e independiente, del más alto nivel en la estructura del Estado Colombiano, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonial y técnica, y no hace parte de ninguna de las ramas del poder público. Según el artículo 130 de la Constitución Política, es "responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial". su misión está orientada a posicionar el mérito y la igualdad en el ingreso y desarrollo del empleo público; velar por la correcta aplicación de los instrumentos normativos y técnicos que posibiliten el adecuado funcionamiento del sistema de carrera; y generar información oportuna y actualizada, para una gestión eficiente del sistema de carrera administrativa

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Contiene normas y procedimientos legales que reglamentan las relaciones individuales que surgen entre empleado y el empleador, buscando equilibrio entre las partes. Es importante ya que establece las formas de contratación, el concepto de salario y sus modalidades, los derechos y deberes de las partes, 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

¹⁴ TORRES, Carlos. El valor económico agregado en recursos humanos, estrategia gerencial del desarrollo humano en la organización. Consultado en:

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

¹⁵ La ventaja competitiva. Consultado en: <http://www.elergonomista.com/3ab12.html>

administración de personal que se maneja en las empresas. Este código rige las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular y los de derecho colectivo de trabajos 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.

Constitución política de Colombia

Art. 25. 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.

Art. 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social.

Naturaleza de las ESE. El artículo 194 de la Ley 100 de 1993 reza: “Naturaleza. La prestación de servicios de salud en forma directa por la nación o por las entidades territoriales, se hará principalmente a través de las Empresas Sociales del Estado, que constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas por la ley o por las asambleas o concejos, según el caso, sometidas al régimen jurídico previsto en este capítulo”¹⁶.

LEY 100 DE 1993. La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

LEY 1438 DE 2011¹⁷. Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.

¹⁶ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 100 (Diciembre 23 de 1993). Diario Oficial No. 41.143 de 23 de diciembre de 1993.

¹⁷ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1438 (Diciembre 19 de 2011). Diario Oficial No. 47.957 de 19 de enero de 2011.

Art. 97. DE LA POLÍTICA DE TALENTO HUMANO. El Ministerio de la Protección Social, teniendo en cuenta las recomendaciones del Consejo Nacional de Talento Humano en Salud, definirá la política de Talento Humano en Salud que oriente la formación, ejercicio y gestión de las profesiones y ocupaciones del área de la salud, en coherencia con las necesidades de la población colombiana, las características y objetivos del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Art. 98. DE LA FORMACIÓN CONTINUA DEL TALENTO HUMANO EN SALUD. El Gobierno Nacional establecerá los lineamientos para poner en marcha un sistema de formación continua para el Talento Humano en Salud, dando prioridad a la implementación de un programa de Atención Primaria para los agentes del Sistema General de Seguridad Social en Salud, que deberá implementarse en forma progresiva. Dicho programa contendrá módulos específicos para profesionales, técnicos, tecnólogos, auxiliares de la salud, directivos y ejecutivos de las direcciones territoriales de salud, Entidades Promotoras de Servicios de Salud e Instituciones Prestadoras de Servicios.

Art. 99. DE LA PERTINENCIA Y CALIDAD EN LA FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO EN SALUD. Las instituciones y programas de formación del Talento Humano en Salud buscarán el desarrollo de perfiles y competencias que respondan a las características y necesidades en salud de la población colombiana, a los estándares aceptados internacionalmente y a los requerimientos del Sistema General de Seguridad Social en Salud, fundados en la ética, calidad, pertinencia y responsabilidad social. El Ministerio de la Protección Social desarrollará los mecanismos para definir y actualizar las competencias de cada profesión atendiendo las recomendaciones del Consejo Nacional de Talento Humano en Salud.

LEY 715 DE 21 DE DICIEMBRE DE 2001¹⁸. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.

Art. 42. Corresponde a la Nación la dirección del sector salud y del Sistema General de Seguridad Social en Salud en el territorio nacional, de acuerdo con la diversidad regional y el ejercicio de las siguientes competencias, sin perjuicio de las asignadas en otras disposiciones:

42.1 Formular las políticas, planes, programas y proyectos de interés nacional para el sector salud y el Sistema General de Seguridad Social en Salud y coordinar su ejecución, seguimiento y evaluación.

¹⁸ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 715 (Diciembre 21 de 2001). Diario Oficial No. 44.654 de 21 de diciembre de 2001.

42.2 Impulsar, coordinar, financiar, cofinanciar y evaluar programas, planes y proyectos de inversión en materia de salud, con recursos diferentes a los del Sistema General de Participaciones.

42.3 Expedir la regulación para el sector salud y el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

42.4 Brindar asesoría y asistencia técnica a los departamentos, distritos y municipios para el desarrollo e implantación de las políticas, planes, programas y proyectos en salud.

42.5 Definir y aplicar sistemas de evaluación y control de gestión técnica, financiera y administrativa a las instituciones que participan en el sector y en el Sistema General de Seguridad Social en Salud; así como divulgar sus resultados, con la participación de las entidades territoriales.

42.6 Definir, diseñar, reglamentar, implantar y administrar el Sistema Integral de Información en Salud y el Sistema de Vigilancia en Salud Pública, con la participación de las entidades territoriales.

42.7 Reglamentar, distribuir, vigilar y controlar el manejo y la destinación de los recursos del Sistema General de Participaciones en Salud y del Sistema General de Seguridad Social en Salud, sin perjuicio de las competencias de las entidades territoriales en la materia.

42.8 Establecer los procedimientos y reglas para la intervención técnica y/o administrativa de las instituciones que manejan recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud, sea para su liquidación o administración a través de la Superintendencia Nacional de Salud en los términos que señale el reglamento. El Gobierno Nacional en un término máximo de un año deberá expedir la reglamentación respectiva.

42.9 Establecer las reglas y procedimientos para la liquidación de instituciones que manejan recursos del sector salud, que sean intervenidas para tal fin.

42.10 Definir en el primer año de vigencia de la presente ley el Sistema Único de Habilitación, el Sistema de Garantía de la Calidad y el Sistema Único de Acreditación de Instituciones Prestadoras de Salud, Entidades Promotoras de Salud y otras Instituciones que manejan recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

42.11 Establecer mecanismos y estrategias de participación social y promover el ejercicio pleno de los deberes y derechos de los ciudadanos en materia de salud.

42.12 Definir las prioridades de la Nación y de las entidades territoriales en materia de salud pública y las acciones de obligatorio cumplimiento del Plan de Atención Básica (PAB), así como dirigir y coordinar la red nacional de laboratorios de salud pública, con la participación de las entidades territoriales.

42.13 Adquirir, distribuir y garantizar el suministro oportuno de los biológicos del Plan Ampliado de Inmunizaciones (PAI), los insumos críticos para el control de vectores y los medicamentos para el manejo de los esquemas básicos de las enfermedades transmisibles y de control especial.

42.14 Definir, implantar y evaluar la Política de Prestación de Servicios de Salud. En ejercicio de esta facultad regulará la oferta pública y privada de servicios, estableciendo las normas para controlar su crecimiento, mecanismos para la libre elección de prestadores por parte de los usuarios y la garantía de la calidad; así como la promoción de la organización de redes de prestación de servicios de salud, entre otros.

42.15 Establecer, dentro del año siguiente a la vigencia de la presente ley, el régimen para la habilitación de las instituciones prestadoras de servicio de salud en lo relativo a la construcción, remodelación y la ampliación o creación de nuevos servicios en los ya existentes, de acuerdo con la red de prestación de servicios pública y privada existente en el ámbito del respectivo departamento o distrito, atendiendo criterios de eficiencia, calidad y suficiencia.

42.16 Prestar los servicios especializados a través de las instituciones adscritas: Instituto Nacional de Cancerología, el Centro Dermatológico Federico Lleras Acosta y los Sanatorios de Contratación y Agua de Dios, así como el reconocimiento y pago de los subsidios a la población enferma de Hansen, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

42.17 La Nación definirá los mecanismos y la organización de la red cancerológica nacional y podrá concurrir en su financiación. Los Sanatorios de Agua de Dios y Contratación prestarán los servicios médicos especializados a los enfermos de Hansen.

42.18 Los departamentos de Cundinamarca y Santander podrán contratar la atención especializada para vinculados y lo no contemplado en el POS-Subsidiado con los Sanatorios de Agua de Dios y Contratación.

42.19 Expedir la reglamentación para el control de la evasión y la elusión de los aportes al Sistema General de Seguridad Social en Salud y las demás rentas complementarias a la participación para salud que financian este servicio.

42.20 Reglamentar el uso de los recursos destinados por las entidades territoriales para financiar los tribunales seccionales de ética médica y odontológica.

42.21 Podrá concurrir en la financiación de las inversiones necesarias para la organización funcional y administrativa de la red de instituciones prestadoras de servicios de salud a su cargo.

42.22 Concurrir en la afiliación de la población pobre al régimen subsidiado mediante apropiaciones del presupuesto nacional.

LEY 909 de 2004¹⁹. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

Art. 1. La presente ley tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública.

Art. 2. La función pública se desarrolla teniendo en cuenta los principios constitucionales de igualdad, mérito, moralidad, eficacia, economía, imparcialidad, transparencia, celeridad y publicidad. El criterio de mérito, de las calidades personales y de la capacidad profesional, son los elementos sustantivos de los procesos de selección del personal que integra la función pública. Tales criterios se podrán ajustar a los empleos públicos de libre nombramiento y remoción, de acuerdo con lo previsto en la presente ley. Esta ley se orienta al logro de la satisfacción de los intereses generales y de la efectiva prestación del servicio.

Art. 3. Las disposiciones contenidas en la presente ley serán aplicables en su integridad a los servidores públicos.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de la presente investigación es preciso definir algunos conceptos particulares para dar mayor comprensión en su utilización correspondiente.

Clima Organizacional: concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que se desempeñan sus funciones.

Comportamiento Organizacional: estudio de los individuos de los grupos dentro del ámbito de la organización.

Comunicación: proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes.

¹⁹ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 909 (Septiembre 23 de 2004). Diario Oficial No. 45.680 de 23 de septiembre de 2004.

Cultura Organizacional: conjunto de suposiciones, creencias, principios, valores y normas que aceptan y comparten los integrantes de una organización.

Desarrollo Organizacional: es el esfuerzo planificado que afecta a la organización para incrementar su eficacia a través de una intervención planificada. Implica una estrategia de reducción normativa ideada para modificar los sistemas de creencia, valores y actitudes dentro de la organización de modo que se puedan adaptar mejor al ritmo de cambio acelerado de la tecnología, el entorno industrial y la sociedad en general.

Desarrollo Del Talento Humano: esfuerzo continuo y planificado para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante la capacitación y los programas de bienestar.

Mejoramiento Continuo: proceso constante de cambio y análisis integral de la organización que contribuye a mejorar debilidades y afianzar las fortalezas.

Relaciones Humanas: conjunto de interacciones que se dan entre los trabajadores, con directivos y entre todos estos con individuos externos a la institución.

Talento Humano: conjunto de potencialidades, habilidades y debilidades que tiene una persona.

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

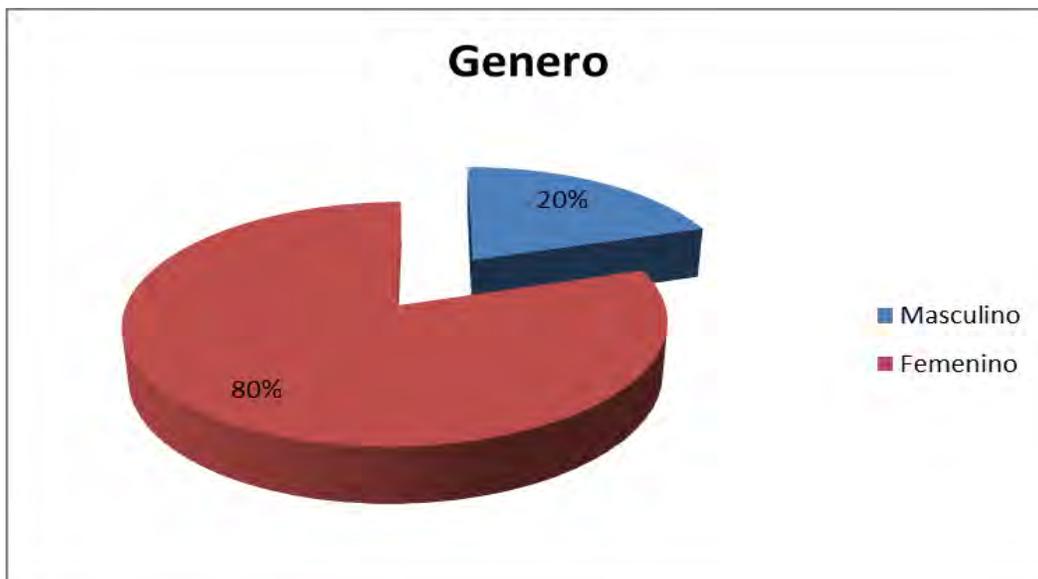
3.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS.

Tabla 1. Genero

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	7	20%
Femenino	28	80%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio

Grafico 1. Genero



Fuente: Este estudio

Entre las generalidades del Talento humano que labora en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol, se obtuvo que en su mayoría, este es de género femenino con un 80% de participación. Por su parte, las personas de género masculino que están vinculados a dicha empresa representan el 20% del total de los colaboradores. Es decir, que el género femenino duplica la participación del género masculino en la empresa.

Tabla 2. Nivel de escolaridad.

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	7	20%
Técnico	15	43%
Tecnológico	4	11%
Profesional	9	26%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio

Grafico 2. Nivel de escolaridad



Fuente: Este estudio

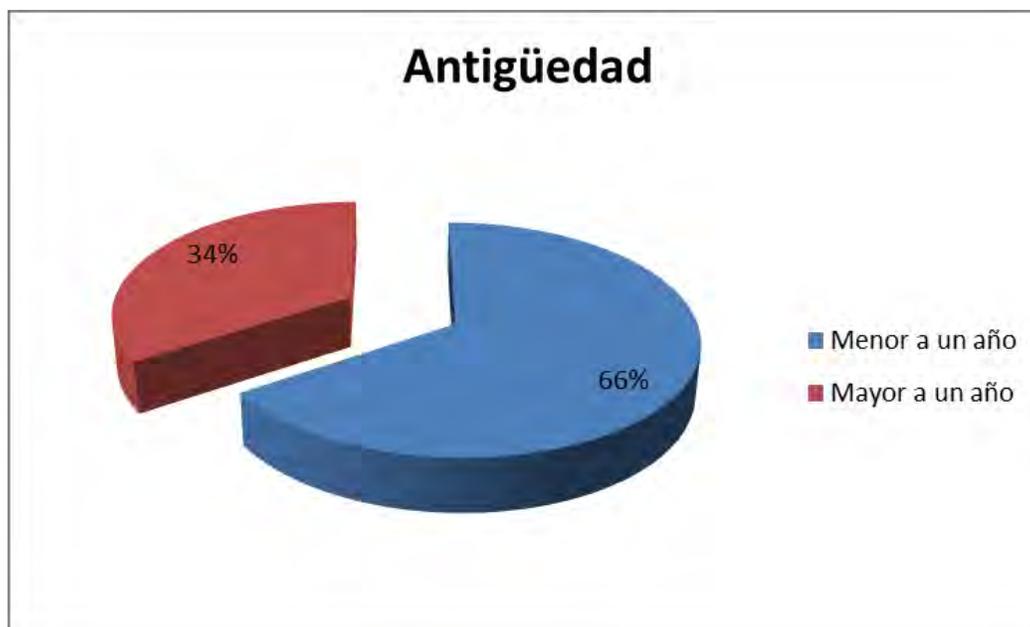
El nivel de escolaridad de los colaboradores, como se indica en la gráfica, corresponde en su mayoría a educación técnica con un 43% el cual se encuentra operando en el área asistencial. En la empresa laboran también, personas con estudios de nivel de secundaria (20%) que operan en servicios generales y conductores. El 37% corresponde a colaboradores que han perfeccionado sus conocimientos y habilidades; de ellos, el 11% tiene un título como tecnólogo y el 26% tiene título como profesional; ellos laboran como líderes del área de medicina.

Tabla 3. Antigüedad en el cargo.

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
Menor a un año	23	66%
Mayor a un año	12	34%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio

Grafico 3. Antigüedad en el cargo.



Fuente: Este estudio

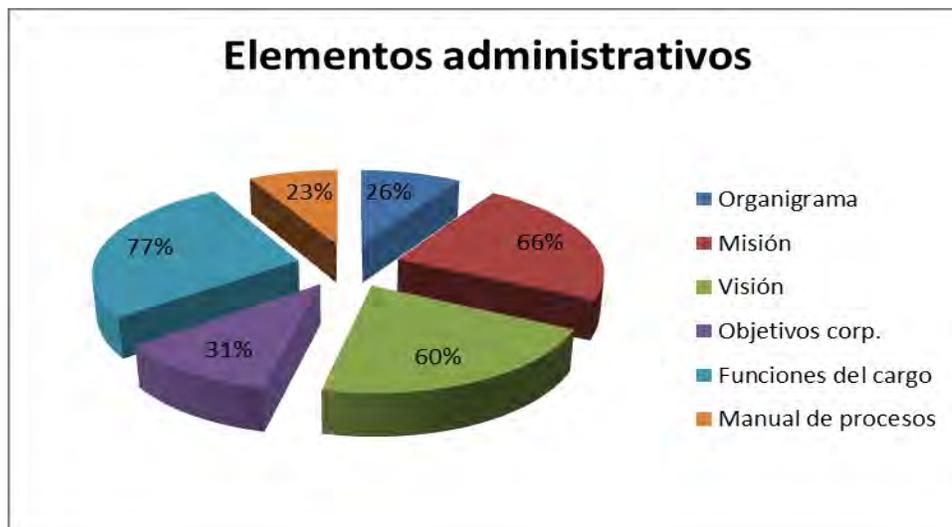
Respecto al tiempo que los colaboradores de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol que están vinculados a la empresa, se observa que el 66% de ellos, tiene menos de un año en la empresa. Las personas que están vinculadas desde hace un año o más años corresponde al 34%, Lo anterior indica que la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol maneja una alta rotación de personal; se percibe una inestabilidad laboral dados los resultados de esta pregunta.

Tabla 4. Encierre en un círculo una o varias opciones sobre los elementos administrativos que conoce de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol.

Elementos administrativos	Frecuencia	Porcentaje
Organigrama	9	26%
Misión	23	66%
Visión	21	60%
Objetivos corp.	11	31%
Funciones del cargo	27	77%
Manual de procesos	8	23%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio

Grafico 4. Encierre en un círculo una o varias opciones sobre los elementos administrativos que conoce de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol.



Fuente: Este estudio

Se puede observar con un 77% que el principal aspecto que conocen totalmente los empleados de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol, son las funciones de su cargo, de igual forma se puede evidenciar que el 66% de los encuestados afirman conocer la misión de la empresa y la visión con un 60%. Es importante, que de manera parcial en la totalidad de colaboradores se conocen los objetivos corporativos y manuales de procesos de la organización aunque sea en menor proporción.

Tabla 5. ¿Conoce usted el reglamento institucional de la Empresa Social del estado Santiago Apóstol?

Reglamento institucional	Frecuencia	Porcentaje
Si conoce	6	17%
poco conoce	6	17%
Nada conoce	23	66%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio

Grafico 5. ¿Conoce usted el reglamento institucional de la Empresa Social del estado Santiago Apóstol?



Fuente: Este estudio.

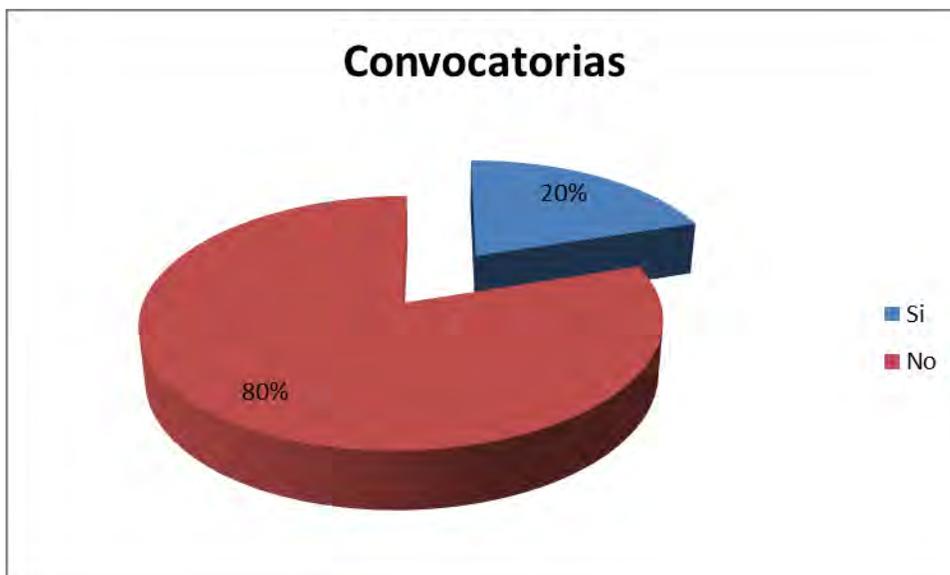
El 66% de los colaboradores a quien se les realizó la encuesta sostienen que no conocen el reglamento institucional, de aquí se puede deducir que falta compromiso por parte del personal administrativo de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol para hacerlo conocer, pues no es solamente suficiente que esté en un lugar visible de la entidad sino que se haga el respectivo conocimiento e identificación del mismo, cabe resaltar que no todos los colaboradores se interesan por leerlo por lo tanto corresponde a las directivas y en este caso al área de gestión de talento humano encargarse de esta tarea implícita dentro de su cargo.

Tabla 6. ¿La empresa realiza programas de convocatorias, promoción e información cuando existen vacantes disponibles en la misma?

Convocatorias	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	20%
No	28	80%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio

Grafico 6. ¿La empresa realiza programas de convocatorias, promoción e información cuando existen vacantes disponibles en la misma?



Fuente: Este estudio

Se observa que un 80% de los encuestados afirma que la empresa no realiza programas de promoción de las convocatorias que se dan dentro de la empresa. Contrario a esto, tan solo un 20% afirma conocer los programas de convocatorias de la empresa, Recopilando y analizando la información recolectada en el área directiva y en los empleados se puede concluir que los programas de convocatorias para vacantes no existen. Un factor que posiblemente no deje evidenciar en su totalidad la promoción es que según los colaboradores, la ocupación de las vacantes se da por influencia política.

Tabla 7. ¿Cuál o cuáles de los siguientes requisitos le exigió o realizo la empresa al momento de su ingreso?

Requisitos de ingreso	Frecuencia	Porcentaje
Hoja de vida	35	100%
Entrevista	4	11%
Examen medico	19	54%
Pruebas psicotécnicas	1	3%
Pruebas de conocimiento	5	14%
Pruebas de personalidad	0	0%
Periodo de prueba	5	14%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio

Grafico 7. ¿Cuál o cuáles de los siguientes requisitos le exigió o realizo la empresa al momento de su ingreso?



Fuente: Este estudio

El grafico N° 6 indica que un 100% de los encuestados han sido sometidos a requisitos como la presentación de la hoja de vida, y con un 54% la presentación del examen médico, Solo el 11% presento una entrevista y el 14% presento pruebas de conocimiento, la exigencia de un periodo de prueba solo se limitó a un 14 % del total de los colaboradores. En cuanto al ingreso de personal se puede evidenciar que lo primordial es realizar un examen médico y presentar la hoja de vida, además, según los resultados de las encuestas no existe la aplicación de las mismas pruebas a todos los integrantes de la organización, esto puede deberse a que dentro del personal administrativo no existe un personal idóneo que pueda manejar y aplicar las diferentes pruebas para de selección del talento humano.

Tabla 8. Actualmente el tipo de contrato que maneja la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E con Usted es:

Tipo de contrato	Frecuencia	Porcentaje
Escrito a término fijo	25	71%
Escrito a término indefinido	1	3%
Verbal	0	0%
Por obra o prestación de servicios	9	26%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio

Grafico 8. Actualmente el tipo de contrato que maneja la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E con Usted es:



Fuente: Este estudio

El gráfico N° 7 muestra que el 71% de los empleados de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol manejan un tipo de contrato escrito a término fijo, mientras que un 26% es por prestación de servicios y el 3% saben que el tipo de contrato tienen es escrito a término indefinido con esta empresa. En este punto se evidencia los problemas de comunicación que se presentan en el proceso de vinculación del personal (políticas de contratación), es importante anotar que mientras algunos empleados afirman tener un contrato por prestación de servicios, estos desconocen en sí el concepto de este tipo de contratación, por su parte los directivos dicen aplicar en su mayoría contratos escritos a término fijo.

Tabla 9. ¿Al momento de su ingreso a la empresa se le realizo algún tipo de inducción, o se le informo sobre sus principales responsabilidades, derechos y obligaciones para el cargo que va a desempeñar?

Inducción	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	91%
No	3	9%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio

Grafico 9. ¿Al momento de su ingreso a la empresa se le realizo algún tipo de inducción, o se le informo sobre sus principales responsabilidades, derechos y obligaciones para el cargo que va a desempeñar?



Fuente: Este estudio

Respecto a los proceso de inducción y socialización desarrollados por la empresa se tiene que el 91% de los colaboradores participo en el proceso mediante la descripción del cargo a desempeñar y se le informo sobre sus principales responsabilidades, derechos y obligaciones . Tan solo un 9% del total de los colaboradores afirman no haber tenido ningún tipo de inducción a momento de su ingreso a la institución. Es decir que en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol se está llevando a cabo el acercamiento del trabajador a la empresa; tal vez, no con actividades predeterminadas y documentadas pero si con actividades que de entrada facilitan dicho proceso.

Tabla 10. ¿En la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol existe la actitud de facilitar los ascensos de personal?

Ascensos	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	3%
No	34	97%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio

Grafico 10. ¿En la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol existe la actitud de facilitar los ascensos de personal?



Fuente: Este estudio

El gráfico N° 9 refleja que un 97% de los encuestados afirman que no existe una política de ascenso de personal que permita el desarrollo profesional del personal que trabaja en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol. Por otra parte existe un 3% de encuestados que dicen que existe una política de ascensos, pero no se define en qué sentido. Una de las razones por las cuales no exista una política de ascensos puede ser el tamaño de la organización (pequeña empresa), el carácter de la misma (empresa del sector público) y las brechas entre la filosofía corporativa y la estructura organizacional. La estructura de la empresa no está acorde a su crecimiento. Esta se considera una debilidad fuerte para la empresa, ya que, la única forma de generar sentido de pertenencia con la misma es mantener una buena política de desarrollo de personal.

Tabla 11. ¿Cuáles de las siguientes actividades de formación ha realizado la empresa con mayor frecuencia?

Actividades de formación	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones	35	100%
Conferencias	0	0%
Acompañamiento de jefes inmediatos	0	0%
Acompañamiento de asesores externos	0	0%
Seminarios	0	0%
Discusión de casos	0	0%
Ninguna	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio

Grafico 11. ¿Cuáles de las siguientes actividades de formación ha realizado la empresa con mayor frecuencia?



Fuente: Este estudio

Santiago Apóstol E.S.E en lo concerniente a actividades de formación de personal en un 100% se orienta a las actividades de capacitaciones. Cabe anotar que en la empresa existe un estructurado plan de formación y capacitación para el personal (actividades, metas, indicadores, recursos, responsables, fechas, etc.), y esta política existe en gran parte gracias a la voluntad de los directivos.

En cuanto a las capacitaciones la gran mayoría se enfocan en las áreas de interés determinadas para todo el personal de la empresa en temas generales como atención al usuario, bioseguridad e higiene, pero existen también algunas capacitaciones de tipo administrativo.

Tabla 12. ¿En la empresa se promueve el desarrollo de sus competencias, habilidades y capacidades?

Desarrollo de competencias	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	29%
No	25	71%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio

Grafico 12. ¿En la empresa se promueve el desarrollo de sus competencias, habilidades y capacidades?



Fuente: Este estudio

Se puede evidenciar que el 71% de los encuestados consideran que no se promocionan el desarrollo de competencias o habilidades en la empresa. Un 29% de los colaboradores afirman que en la empresa promueven el desarrollo de las competencias, habilidades y capacidades, permitiendo incrementar el nivel de especialización del profesional e indirectamente también el de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol.

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

Esta es una debilidad que en largo plazo generara desmotivación en el personal, ya que, el no desarrollo de competencias o habilidades hacen pensar en un estancamiento profesional del talento humano, lo que se expresa en ausentismo laboral y alta rotación del personal.

Tabla 13. Seleccione a través de cuál o cuáles de los siguientes mecanismos realiza el proceso de evaluación de desempeño.

Mecanismos de evaluación de desempeño	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionarios	4	11%
Formatos	5	14%
Formularios	0	0%
Entrevista	0	0%
Otros	1	3%
Ninguno	25	71%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio

Grafico 13. Seleccione a través de cuál o cuáles de los siguientes mecanismos realiza el proceso de evaluación de desempeño.



Fuente: Este estudio

En cuanto a la evaluación del desempeño, se presentan que un 70% de los colaboradores de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol respondieron que simplemente no han implementado sistemas para evaluar su desempeño. Un 15%, afirma que lo evalúan mediante formatos, un 11% con cuestionarios y el 4% adicional reconocen otro método para evaluar su desempeño.

Sin embargo, el concepto de los directivos es que la evaluación del desempeño se realiza periódicamente, porque los procesos de la empresa son dinámicos y exigen evaluación periódica de todos ellos, en especial por las instituciones que exigen un funcionamiento regular como lo es el instituto departamental de salud de Nariño (IDSN). También, existen otros procesos que se manejan bimestralmente y semestral, pero la evaluación de estos aspectos como el control y manejo de medicamentos, presupuestos, gastos, manejo de pacientes, etc. Se deben realizar semanal y mensualmente.

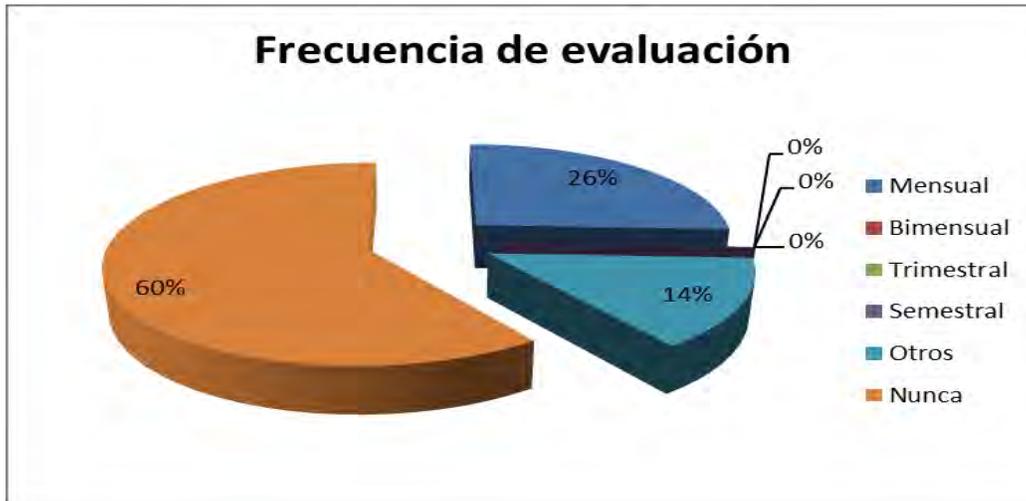
En este sentido, se deben diseñar formatos de evaluación del desempeño médico y administrativo para los colaboradores de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol, diferentes a los estadísticos que registran para el logro de los requisitos institucionales. Esto implica, el diseño de un Plan de evaluación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

Tabla 14. ¿Cada cuánto se realiza dicho proceso de evaluación?

Frecuencia de evaluación	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	9	26%
Bimensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Otros	5	14%
Nunca	21	60%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio

Grafico 14. ¿Cada cuánto se realiza dicho proceso de evaluación?



Fuente: Este estudio

En cuanto a la frecuencia el 60 % afirma que nunca se realiza dicho proceso, por otra parte el 26% de las evaluaciones de desempeño se realizan cada mes, confirmando las metas que deben cumplir para el pago de las E.P.S. Es importante anotar, que la evaluación del desempeño debe ser diferente, ya que, con esos resultados se deben lograr: mejoramiento de procesos, verificación en el logro de las metas, retroalimentación con el personal, verificación del cumplimiento de la filosofía corporativa, aplicación de incentivos y programa de motivación, premios y reconocimientos e implementación de programas de formación entre otros.

Tabla 15. ¿Existe la organización de un área de talento humano para controlar y orientar a los colaboradores en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol?

Organización del área	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	35	100%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio.

Grafico 15. ¿Existe la organización de un área de talento humano para controlar y orientar a los colaboradores en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol?



Fuente: Este estudio.

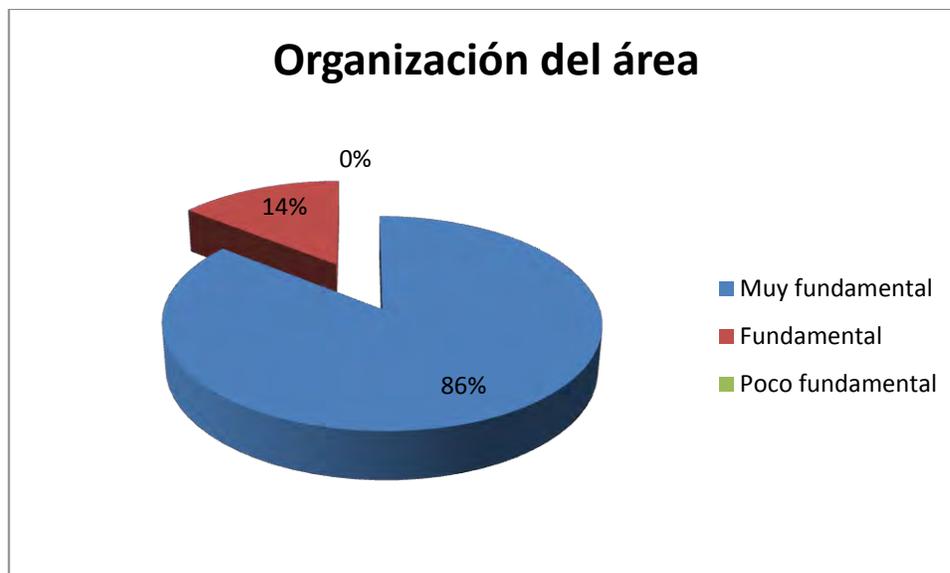
El 100% de los encuestados afirman que no existe en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol un área que se encargue de las actividades pertinentes a contratación y manejo de personal. Dichas actividades son delegadas a otros funcionarios como la contratación, los registros de nómina, control de personal, etcétera, sin existir esta dependencia que garantizaría la correcta ejecución de toda la tramitología necesaria para que la entidad se prevenga de manejos equívocos en cuanto a contratación y prestaciones sociales se refiere. Por lo tanto existe viabilidad en la propuesta para proponer una estructura organizacional dentro de la cual se establezca la creación del área de gestión de talento humano.

Tabla 16. ¿Considera fundamental la organización administrativa de un área relacionada específicamente con el talento humano para la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol?

Organización del área	Frecuencia	Porcentaje
Muy fundamental	30	86%
Fundamental	5	14%
Poco fundamental	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio.

Grafico 16. ¿Considera fundamental la organización administrativa de un área relacionada específicamente con el talento humano para la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol?



Fuente: Este estudio.

Es relevante conocer la opinión de los encuestados respecto a esta pregunta, pues, la gran mayoría el 86% ve la necesidad de la organización administrativa de un área de Gestión de Talento Humano que se interese por las necesidades de la entidad y de los individuos que laboran en ella, garantizando las condiciones más óptimas en cuanto a contratación, relaciones interpersonales, capacitación, actualización y orientación en los procesos referentes a los cargos y prestaciones de ley; aspectos muy importantes que contribuyen a que exista un buen clima laboral y por ende la optimización en el desempeño de sus labores

Tabla 17. ¿La organización del área de gestión del talento humano mejorara la estructura administrativa y operativa de la Empresa Social del estado Santiago Apóstol?

Mejoras administrativas	Frecuencia	Porcentaje
En gran parte	33	94%
Poco	2	6%
En nada	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio.

Grafico 17. ¿La organización del área de gestión del talento humano mejorara la estructura administrativa y operativa de la Empresa Social del estado Santiago Apóstol?



Fuente: Este estudio.

Es claro que dentro de la Empresa Social del Estado Santiago apóstol la mayoría de sus integrantes ven por el logro de los objetivos de la entidad y quieren propender por el bien de ella; de ahí que, el 94% están de acuerdo con la creación del área de Gestión de Talento Humano para ayudar a la reorganización administrativa y operativa en pro de la misión y visión de la institución y la consecución de los objetivos propuestos. Por consiguiente con la organización de ésta área se mejora la calidad del servicio, la calidad de condiciones laborales y se logra un mejor posicionamiento en el mercado.

Tabla 18. ¿Piensa usted que la competitividad y funcionalidad de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol mejorara con la organización del área de gestión de talento humano?

Competitividad y funcionalidad	Frecuencia	Porcentaje
En gran parte	30	86%
Poco	5	14%
En nada	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Este estudio.

Grafico 18. ¿Piensa usted que la competitividad y la funcionalidad de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol mejorara con la organización del área de gestión de talento humano?



Fuente: Este estudio.

Sin lugar a dudas la población encuestada afirma en un 86% que tanto la competitividad como la funcionalidad de la institución mejorarán significativamente con la organización del área de Gestión de Talento Humano; siendo el capital humano parte fundamental de toda organización. En este aspecto esta área tendrá su funcionamiento específico en el personal dedicándose de lleno a todas las actividades que conlleven el manejo del mismo y dejando a la parte administrativa ocuparse de lo suyo sin desviar las funciones propias de los cargos, por otro lado el colaborador tendrá en esta área un respaldo y una orientación que le ayude en la solución de conflictos e inconvenientes que se presenten a lo largo de su desempeño laboral.

3.2 CONSIDERACIONES DEL GERENTE FRENTE A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Teniendo en cuenta la entrevista realizada al gerente de la Empresa Social del Estado Santiago apóstol. Dc Yamid Lagos Tobar, se presenta el siguiente informe correspondiente a la situación actual en cuanto a la Gestión del Talento Humano en la entidad. (Ver Anexo II)

La E.S.E. Centro de Salud Santiago Apóstol es una Institución dedicada a la prestación de servicios de salud primer nivel de atención, que centra sus esfuerzos en el mejoramiento continuo de su talento humano, tecnológico y de

infraestructura física, para alcanzar altos estándares de calidad, una mayor cobertura de atención y el reconocimiento Departamental y Nacional.

En cuanto a personal se refiere, en la actualidad la E.S.E cuenta con 35 Colaboradores, de los cuales 7 hacen parte del personal de nómina, 14 hacen parte del personal de apoyo asistencial y 14 del personal administrativo, ubicados en sus respectivos cargos, pero aclarando que si bien existe la figura del control interno no está constituida como tal el área de talento humano.

De esta manera se puede evidenciar que en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol, se amerita la organización administrativa del área de gestión de talento humano, para que se lleven a cabo los procesos de: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño, procesos de los cuales el gerente comento:

Reclutamiento. Se puedo observar que la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol. No cuenta con la estructuración correspondiente a esta práctica de gestión del talento humano.

En la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol. Al momento de presentarse una vacante no se realiza el proceso de difusión de dicha vacante al mercado laboral a través de los distintos medios existentes, los candidatos acuden ya sea por información suministrada por familiares y amigos o por sugerencias de sectores políticos involucrados con la entidad, de igual modo no presenta un banco de hojas de vida. Por esta razón, a los aspirantes se pide que entreguen la hoja de vida en el momento que se presenta la vacante, como gerente “estudio la hoja de vida” para ver si se cumple con el perfil del aspirante para posteriormente elegir candidatos entre las hojas de vida existentes. No siendo necesario acudir a medios para difundir la información de este proceso.

Selección. En cuanto al proceso de selección de personal el gerente de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol. Explico: que hasta el momento se tiene un proceso de selección de personal en donde se hace la recepción de la hoja de vida, se hace el análisis de los estudios para el cargo al cual se está postulando la persona, se revisan los antecedentes, se revisan diplomas, actas de grado, posteriormente se hace un proceso de selección de personal, luego se realiza una inducción, luego se realiza la parte del contrato y finalmente se lo ubica en el puesto de trabajo, este es el proceso que se viene manejando hasta el momento.

Al interpretar la información anterior se considera que la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol. Aplica algunas pruebas para llevar a cabo la selección de personal, sin embargo, no están documentados, se carece de un formato de entrevista y de las especificaciones del periodo de prueba además de la

asignación de porcentajes a estas pruebas para determinar y poder explicar el porqué de la elección o negación.

Contratación. “Este proceso lo realiza directamente el Subgerente administrativo “una vez el aspirante ha pasado el proceso de selección, se procede a realizar su contrato de trabajo, el cual es a término fijo por lo general a 6 meses, para el caso de las personas que van a laborar por horas se determina el horario de trabajo y el valor que se va a pagar sin efectuar un contrato”.

Inducción. Una vez vinculado al colaborador, el encargado de prepararlo es la persona a cargo del control interno quien describe el manual de funciones, los derechos, los deberes, algunos elementos administrativos de la entidad y las funciones a realizar, posteriormente direcciona al colaborador hacia el cargo o programa asignado en donde el jefe del área o director de programa quien por su experiencia describe el cargo dando a conocer las funciones y la manera en que se realizara. No es el gerente o subgerente administrativo quien a menudo se encarga directamente de efectuar los procesos de inducción; en la mayoría de los casos son los compañeros de trabajo los encargados de estos procesos.

Capacitación. La capacitación es una buena técnica de aprendizaje, por esta razón, se lleva a cabo semanalmente, para los colaboradores de la Empresa Social del estado Santiago apóstol. “Si se realizan capacitaciones en lo relacionado con los distintos programas (servicio de medicina general, servicio de enfermería, servicio de odontología, servicio de laboratorio clínico, servicio de transporte de pacientes, servicio de urgencias, servicio farmacéutico, oficina de atención al usuario, atención extramural y promotoría rural, promoción y prevención). La Empresa Social del estado Santiago apóstol se preocupa porque sus colaboradores conozcan los nuevos lineamientos y manuales de procedimientos emanados por el instituto departamental de salud de Nariño IDSN, para el desarrollo de las diferentes actividades que se deben llevar a cabo en el momento de realizar su trabajo; además considera que a través de ésta, también puede motivarlos para que desempeñen sus funciones eficientemente.

Sin embargo la limitante para el desarrollo un buen proceso de capacitación radica en el personal delegado para llevar a cabo dichas capacitaciones, ya que son los mismos directores de programa, jefes de área y colaboradores los encargados de planear, dirigir y dictar los temas a tratar dentro de la capacitación, actualmente la Empresa Social del estado Santiago apóstol no cuenta con expertos o una asesoría externa que se involucre directamente con el desarrollo de un programa de capacitación orientado al impulso del conocimiento y las competencias de los colaboradores. Si bien el instituto departamental de salud de Nariño IDSN, regula e interviene en algunos aspectos relacionados con la capacitación de los colaboradores, esta institución solo se sujeta a la parte de procesos y protocolos de atención al usuario.

Evaluación del desempeño. La empresa Social del Estado Santiago Apóstol. Ejerce una evaluación de desempeño de los colaboradores “muy regularmente” de acuerdo a los diferentes niveles, como la prestación de un servicio de calidad y oportuno y al cumplimiento de metas establecidas, así como los resultados más óptimos, sin embargo se carece de un formato y de una programación para tal evaluación que determine su periodicidad y los responsables.

El responsable de la evaluación de desempeño por una parte es el gerente y subgerente administrativo mediante la observación directa que incluye un llamado de atención y sugerencias para las posibles mejoras que el colaborador deba hacer en cuanto al desempeño de su trabajo y por otra parte la realiza los jefes de área o directores de programa de una manera más directa en cuanto al cumplimiento de metas programadas.

Motivación. Dentro de la empresa Social del Estado Santiago Apóstol no se encuentran bien definidos los programas de motivación para el personal que labora en ella. solo se ha establecido la celebración de fechas especiales como lo es el día del trabajador, día de la mujer, navidad, entre otros con la salida a lugares de recreación dentro del mismo municipio (Pilcúan y El Pedregal) y en ocasiones fuera de él. Sin embargo es consideración del gerente que este aspecto últimamente no se ha tenido en cuenta y se ha descuidado.

Bienestar social e Inversión en gestión del talento humano. “con la aprobación del nuevo presupuesto del año 2015, se asignaran recursos para la organización del área de gestión de talento humano, se destinaran recursos para capacitación de personal mediante la búsqueda de alianzas con otros centros e instituciones prestadoras del servicio de salud, y se creará un rubro para salidas a celebraciones del día del trabajo, y todos los días que se celebren en La empresa Social del Estado Santiago Apóstol”.

Dentro de esto, si se pretende fortalecer la gestión del talento humano, porque existe la voluntad y la iniciativa para organizar el área de talento humano, para separar funciones porque el área de talento humano es una de las más importantes para el desarrollo del proceso de mejoramiento continuo del servicio prestado que necesita llevar a cabo la empresa Social del Estado Santiago Apóstol

3.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL E.S.E.

Se ha podido determinar que en la actualidad, en lo que compete a Gerencia de Talento Humano, se han encontrado muchas falencias que de alguna u otra forma han interferido en el quehacer diario y en el manejo adecuado de los trámites necesarios con respecto a reclutamiento de personal, contratación, clima organizacional, mejoramiento continuo y evaluación de desempeño. Estas debilidades son:

Actualmente no existe discriminación entre el personal de planta y el personal de contrato.

No existe manual que describa el proceso de selección, vinculaciones y novedades.

La persona encargada para el manejo de novedades y contratación es el subgerente administrativo.

No hay políticas establecidas acerca de bienestar social, recreación, capacitación, ubicación, reclutamiento y selección de personal.

No se cumple con la evaluación de desempeño anual.

El manual de reglamento interno y de higiene y seguridad industrial no ha sido actualizado.

En el momento no está establecido el proceso de provisión de empleados que incluya selección y evaluación.

Falta establecer el proceso de inducción, entrenamiento y desarrollo humano.

Las funciones de administración en Gestión de Talento Humano no están integradas en una sola oficina o división, todas las actividades relacionadas con el personal se llevan a cabo en diferentes dependencias contempladas en la organización jerárquica de la empresa. Siendo un desgaste de gestión, pues, no es solo una persona la encargada del manejo de lo concerniente a personal sino dos o más, que con la creación de un área de gestión de talento humano sería solamente ésta la dependencia que asumiría este tipo de trámites.

En general no está debidamente constituida la dependencia encargada de proporcionar a la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol del equipo humano indispensable para lograr la competitividad y calidad que las nuevas tendencias de atención en salud implican. No existe claridad en procesos y funciones para que se promocióne, motive y ayude al desarrollo del talento humano de la E.S.E. Sin

embargo, el desarrollo y bienestar del personal de la empresa se contempla dentro de sus objetivos corporativos, teniendo en cuenta estrategias de fomento del trabajo en equipo, definición de políticas y sistemas de administración de personal, esto implica en acciones más concretas, la implementación del área de Gestión de Talento Humano debe estar acorde a las tendencias de la administración del talento humano en sus diferentes procesos de contratación, mejoramiento continuo y clima organizacional.

El modelo del área encargada de la función del Sistema de Gestión de Talento Humano, que se proponga, debe ser coherente con la visión y direccionamiento de la empresa, convirtiéndose en un instrumento de apoyo para el logro de los objetivos en el marco del desarrollo y bienestar del talento humano. Este modelo debe considerar el estudio del clima organizacional, el cual permite, identificar las causas que inciden en la productividad, rendimiento y logros de los trabajadores que son el principal capital de la organización.

Mejorar el proceso de Gestión de Talento Humano es apremiante para integrar todas las actividades que en la actualidad se encuentran dispersas, mediante la creación de una dependencia que debe ser dirigida por un líder capaz de motivar al personal de tal forma que genere productividad.

Teniendo en cuenta la anterior situación por la que atraviesa la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E en cuanto a manejo del Talento Humano, se hace necesaria e indispensable mejorar las funciones del sistema de gestión humana mediante la organización administrativa de un área de Gestión de Talento Humano que se especialice en todo lo inherente al manejo de personal garantizando óptimos resultados en cuanto a eficiencia, cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la organización.

4. PROPUESTA DE DISEÑO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL. IMUES

4.1 PROPUESTA

De acuerdo con los resultados obtenidos arrojados por las encuestas en el estudio de la situación actual en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E, se determina la importancia de mejorar el proceso de gestión humana mediante la propuesta de diseño y organización administrativa del área de Gestión de Talento Humano con el fin de buscar optimización y mejor organización en el manejo y contratación del personal que labora en la institución. La adecuada aplicación de estos procedimientos garantiza el bienestar de la empresa y genera mayor compromiso por parte de los colaboradores.

El área de gestión de talento humano, pretende que todos y cada uno de los aspectos relevantes con el manejo y la contratación de personal, enfocado también en el marco de salud ocupacional, forjen dentro de la institución gente en compañerismo, solidaridad y un gran sentido de pertenencia a la empresa, enfocando al individuo a vivir en armonía, colaborándose unidos en pro de los objetivos de la empresa.

4.1.1 Denominación del área. La sección encargada de todos los procesos de selección, contratación, remuneración y bienestar de personal, entre otros, para la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E se denominará área de Gestión de Talento Humano.

4.1.2 Misión del área de gestión de talento humano. Desarrollar valores y principios organizacionales que permitan alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad del Talento Humano, en función de los objetivos estratégicos de la institución mediante la intervención oportuna del representante del área de gestión de talento humano para determinar el tamaño de las falencias y propiciar una solución inmediata.

4.1.3 Objetivo del área de gestión de talento humano. Planear mediante la fijación de metas y acciones que se basan en un método o un plan lógico para cumplir los objetivos propuestos; organizar y coordinar todo el talento humano y material de la entidad. La efectividad de ésta organización depende de su capacidad para poner los recursos al servicio de las metas, y además, los diferentes temas que competen a Talento Humano.

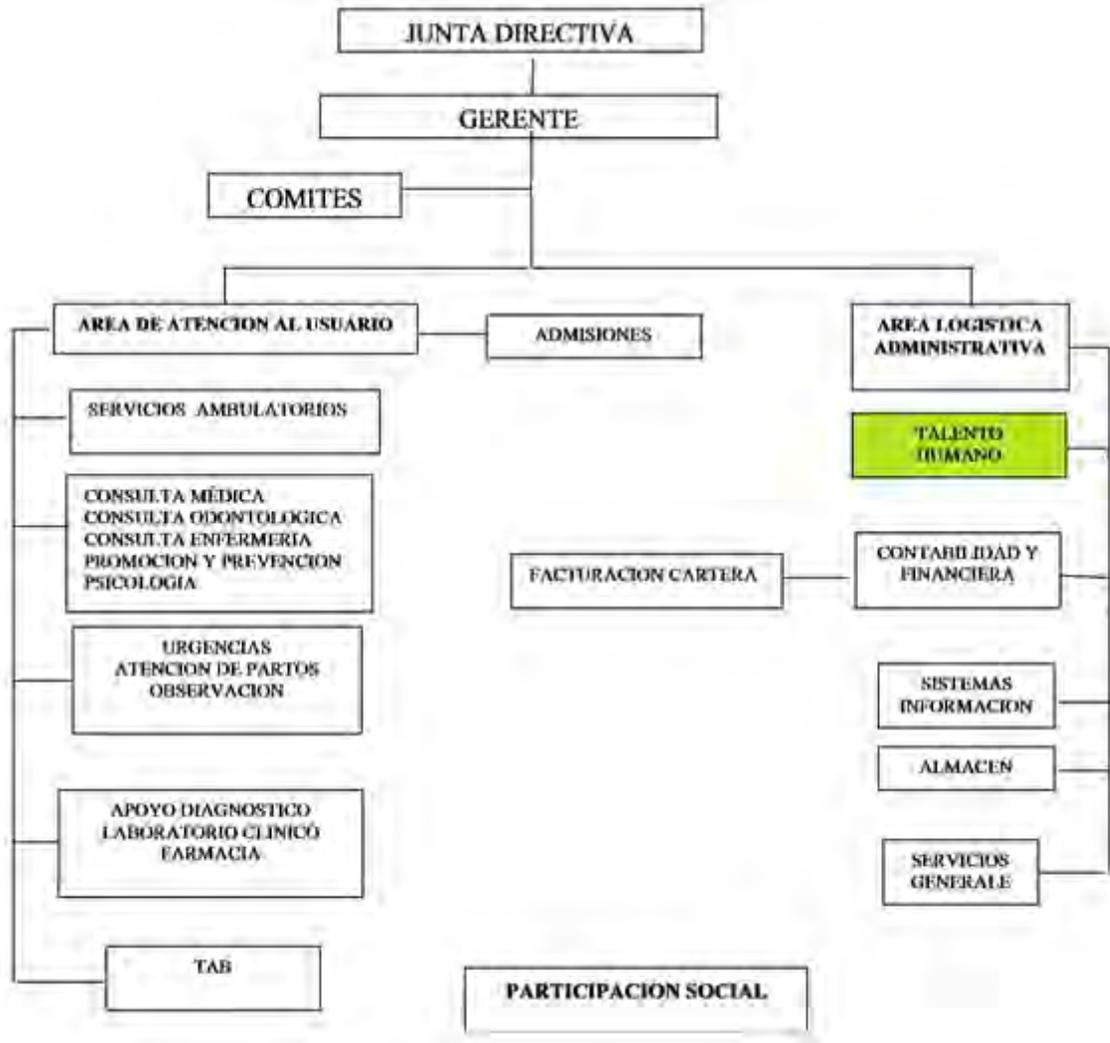
4.1.4 Estructura del área de gestión de talento humano. El área de Talento Humano debe cumplir la función de acompañar a la Gerencia y a las otras secciones, dentro de la organización actual de la empresa en todo cuanto se relaciona con el manejo, administración y contratación de personal.

4.1.5 Importancia de mejorar el proceso de gestión humana con el diseño del área de Gestión de Talento Humano en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol. El pensamiento humano ha evolucionado rápidamente, mucho más en las últimas décadas, sobre la importancia que debe tener el individuo dentro de una organización. Esto es, darle prioridad a las necesidades básicas del ser humano inherentes dentro de cada uno de los colaboradores de una entidad, este tipo de motivación da al individuo la seguridad de pertenecer a la empresa y sentirse parte de ella; este sentido de pertenencia influye en el desempeño satisfactorio de la labor realizada por cada sujeto generando excelentes resultados en cuanto a competitividad.

La importancia de esta propuesta radica no solamente en propender por el bienestar del trabajador sino en un beneficio global a toda la ESE, que garantice mejoras laborales, salariales y personales, brindando las capacitaciones necesarias y pertinentes para el cargo que ocupa cada uno de los trabajadores de la empresa, logrando así la tan anhelada satisfacción al cliente y borrar de plano la mala imagen que el sector salud ha tenido en los últimos tiempos.

4.1.6 Indicadores de gestión del talento humano. Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización, es decir indicadores globales; o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad o persona, o sea, indicadores individuales, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución.

4.2 UBICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PROPUESTA DENTRO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.



4.2.1 Organización interna de la oficina de gestión de talento humano



4.3 MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

PERFIL PROPUESTO PARA ÉL JEFE DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

El perfil sugerido para esta Jefatura se enuncia en el Manual de Funciones y procedimientos presentado a continuación:

Nombre de la empresa: Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E.

Cargo: Jefe Área de Gestión de Talento humano

Número de puestos: 1

Naturaleza del cargo: Este cargo nace de la necesidad que impera en la institución de una persona especializada en la Administración del Talento Humano, que represente un apoyo a la gerencia y a todas las Jefaturas de la empresa, en lo concerniente a los temas de selección, inducción, capacitación, Salud Ocupacional, remuneración, promoción y desarrollo del personal.

Jefe inmediato: Gerente

Descripción general: Desarrollar procesos relacionados con el aseguramiento de la óptima Administración del Talento Humano, la correcta aplicación de métodos y técnicas para un buen desempeño laboral.

Descripción del cargo:

Funciones	Periodicidad
Proveer a todas las áreas del personal necesario para el cumplimiento de sus actividades.	Diario
Reclutar, seleccionar y contratar personal idóneo cuando se presente una vacante.	Cuando se requiera

<p>Buscar la equidad interna de las compensaciones mediante la aplicación de técnicas de evaluación de salarios.</p>	Cuando se requiera
<p>Velar por el cumplimiento de las normas generales estipuladas en el reglamento interno de trabajo.</p>	Diario
<p>Proponer actividades extra laborales que permitan un tiempo de esparcimiento e integración de los colaboradores.</p>	Semanalmente
<p>Coordinar actividades de Salud Ocupacional.</p>	Mensualmente
<p>Aprobar pagos de nómina y seguridad social.</p>	Mensualmente
<p>Aprobar liquidaciones definitivas de personal.</p>	Cuando se requiera
<p>Evaluar, recomendar y proponer políticas de personal.</p>	Cuando se requiera
<p>Asesorar a los empleados en todo lo que se refiere a bienestar laboral, pagos, certificaciones y desarrollo laboral y profesional dentro de la organización.</p>	Cuando se requiera
<p>Controlar la planta de personal.</p>	
<p>Controlar el presupuesto de gastos de personal contratado con la ejecución mensual para proveer de herramientas que visualicen la realidad de la institución.</p>	Mensualmente
	Mensualmente

Análisis del cargo:

REQUISITOS INTELECTUALES

- **Formación básica:** Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Psicología.
- **Experiencia:** Mínimo 2 años de experiencia en manejo de personal, con conocimiento en Legislación Laboral y Administración de Talento Humano.
- **Actitudes necesarias:** Iniciativa, inteligencia, juicio práctico, habilidad expresiva, buenas relaciones humanas y memoria retentiva.

REQUISITOS FÍSICOS

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

4.4 PROCESOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL E.S.E.

En la implementación, se planteará el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección, formación y evaluación del desempeño, de acuerdo a lo contenido en la ley 909 de 2004, la cual tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública. Para la empresa social del estado Santiago apóstol.

Procesos de reclutamiento y selección

Reclutamiento.

El proceso de reclutamiento estaría a cargo del área de gestión de Talento Humano que debe realizarlo teniendo en cuenta personal interno o externo, consultando el banco de hojas de vida que existe en la Empresa, realizando entrevistas, las cuales deben ser plasmadas en el formato respectivo, aplicando las pruebas psicotécnicas de acuerdo con el perfil establecido, verificando referencias en el formato y realizando confirmación de certificados y diplomas) y, en los casos que lo amerite, practicando visita domiciliaria. Las anteriores actuaciones deben ser presentadas al gerente o subgerente que haya realizado la solicitud, entregándole como mínimo tres posibles candidatos para practicar entrevista específica. El proceso de reclutamiento termina una vez seleccionado el candidato.

SELECCIÓN.

El proceso de selección tiene como objetivo definir y unificar el mecanismo interno de selección de personal para la consecución de personal idóneo en el desempeño de un cargo específico, en atención a los manuales de funciones.

Este proceso cubre todas las vacantes o necesidades de reemplazo de personal que sean requeridas en la Empresa.

El proceso de reclutamiento y selección inicia con la detección de la necesidad la cual debe ser plasmada en el formato de requisición. Así mismo, lo conforma el reclutamiento de candidatos, la entrevista psicológica por competencias y técnica, la aplicación de pruebas psicotécnicas, verificación de referencias y visita domiciliaria en los casos que amerite

Puede participar en el proceso de selección toda persona sin discriminación de sexo, filiación política, condición social o edad, siempre y cuando se ajuste a los requisitos exigidos para el cargo.

Tratándose de cargos de Carrera Administrativa, el proceso de selección de personal, se regirá conforme a lo dispuesto en las disposiciones de orden legal que rigen la materia.

Una vez seleccionado y admitido el candidato en la E.S.E. SANTIAGO APÓSTOL, este debe allegar los siguientes documentos:

Tratándose de empleados públicos

1. Las estampillas necesarias de acuerdo con la normatividad vigente.
2. Dos (2) fotografías actuales de 3X4.
3. Fotocopia de la cédula de ciudadanía ampliada.
4. Diligenciar el formulario único de hoja de vida.
5. Diligenciar el formulario único declaración de bienes y rentas de la Función Pública, el cual deberá presentarse en sobre cerrado.
6. Fotocopia de los títulos y certificados de estudios, exhibiendo el original para la confrontación
7. Presentar fotocopia de la Tarjeta profesional para aquellas profesiones reglamentadas por ley, exhibiendo el original para la confrontación
8. Para el personal del área de la salud profesional, técnico y auxiliar presentar copia del registro de la Secretaria Departamental de Salud, exhibiendo el original para la confrontación
9. Reclamar formulario de la Empresa Promotora de Salud que eligió, presentándolo debidamente diligenciado para revisión y firma del gerente, debiendo radicarlo en la respectiva E.P.S.
10. Reclamar formulario del Fondo de Pensión que eligió, presentándolo debidamente diligenciado para revisión y firma del gerente, debiendo radicarlo en el respectivo Fondo.
11. Copia del pasado judicial vigente, exhibiendo el original para la confrontación
12. Certificado de antecedentes disciplinarios
13. Boletín Fiscal expedido por la Contraloría General de la República donde conste que no figura en el boletín de responsables fiscales.
14. Presentar al médico laboral designado por la Oficina de Talento Humano, los exámenes de hemograma, serología y hemoclasificación.
15. Copia de la Libreta Militar (para los hombres)

Responsables del proceso

Jefatura que presente la vacante: Debe solicitar el personal mediante el formato de requisición de personal cuando se presente la necesidad de llenar una o más vacantes y debe verificar el cumplimiento del perfil de los aspirantes de acuerdo al Manual de Funciones.

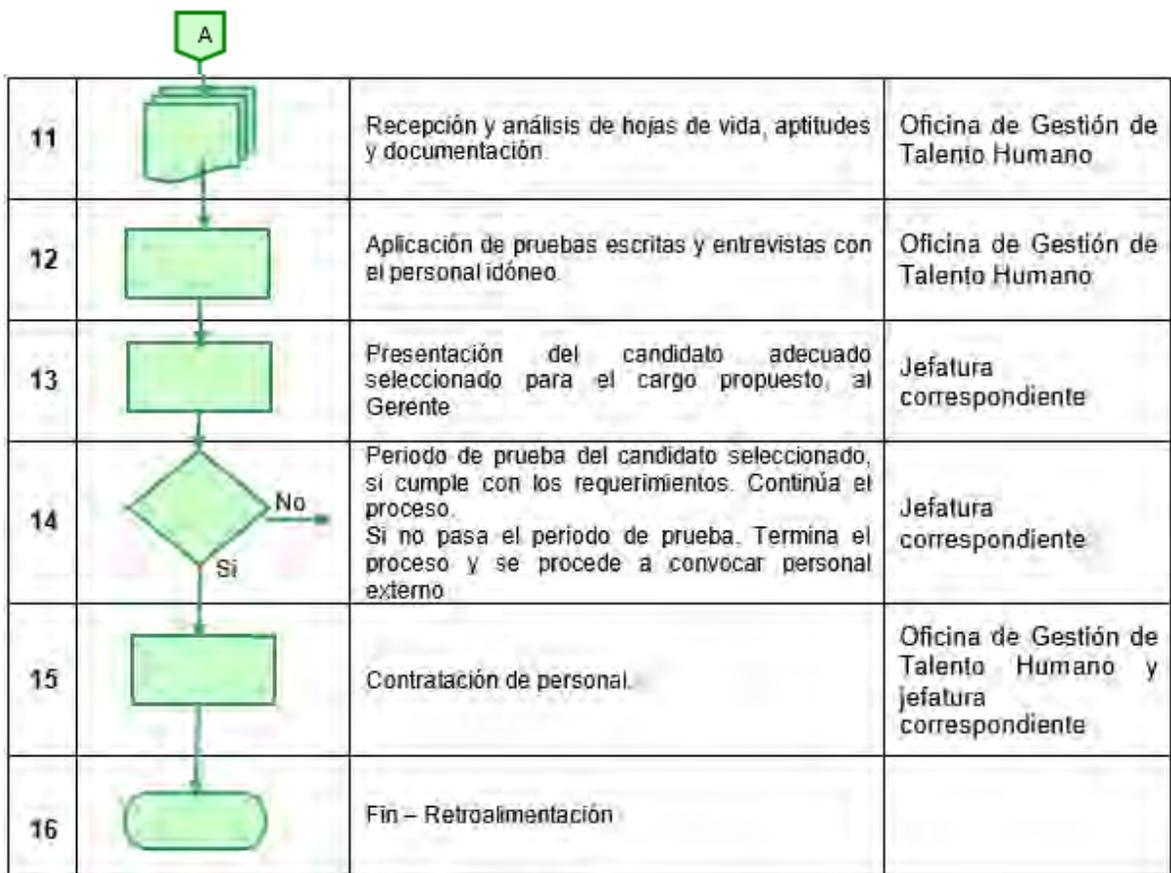
El Jefe del área de gestión de Talento Humano: Es el responsable de verificar el cumplimiento de los requisitos de selección y contratación del personal y realizar el primer filtro de cumplimiento del perfil para el cargo, aplicar pruebas psicotécnicas y dictar su concepto sobre la idoneidad de los aspirantes seleccionados.

Gerente General: Es el responsable de aprobar el ingreso del aspirante al cargo.

Imagen 5. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal

No.	Flujograma	Descripción	Responsable
1		Inicio	
2		Recibir y analizar el formato de requisición de personal.	Oficina de Gestión de Talento Humano
3		Revisar y analizar la requisición del personal que se necesita para la vacante.	Oficina de Gestión de Talento Humano
4		Revisión de formato de requisición de personal. En caso de que no cumpla con los requisitos, termina el proceso. Si cumple con los requisitos, el proceso continúa.	Oficina de Gestión de Talento Humano
5		Convocar y hacer diligenciar el formato a los que actualmente laboran y que cumplan con el perfil del cargo.	Oficina de Gestión de Talento Humano
6		Recepción y análisis de hojas de vida, aptitudes y documentación.	Oficina de Gestión de Talento Humano
7		Aplicación de pruebas escritas y entrevistas con el personal idóneo.	Oficina de Gestión de Talento Humano
8		Presentación del candidato adecuado seleccionado para el cargo propuesto, al Gerente	Jefatura correspondiente
9		Periodo de prueba del candidato seleccionado, si cumple con los requerimientos. Continúa el proceso. Si no pasa el periodo de prueba. Termina el proceso y se procede a convocar personal externo	Jefatura correspondiente
10		Convocatorias al personal externo para la vacante propuesta	Oficina de Gestión de Talento Humano

A



Las normas generales, que se sugieren para realizar un proceso ordenado y adecuado para cubrir las vacantes que generen las diferentes Jefaturas de la dirección de la E.S.E Santiago Apóstol son:

1. La selección de personal, debe ser centralizada en una sola sede que se responsabilice por las personas que ingresen a laborar.
2. Toda persona que aspire a ingresar a un cargo debe ser evaluado según el proceso de selección establecido, el cual es de carácter obligatorio y comprende las siguientes etapas: preselección, pruebas de capacidades o conocimientos, entrevista individual, verificación de referencias y antecedentes (personales, académicos y laborales), competencias y examen médico.
3. Es indispensable que exista la requisición de personal la cual debe ser revisada y aprobada por los Jefes de área y dado el caso por la Gerencia General para posteriormente ser enviada a Talento Humano para iniciar el respectivo proceso.
4. El proceso de selección de candidatos externos debe tener una duración aproximada de 15 días por lo tanto, una vez recibida la Requisición, éste será el tiempo estimado para la contratación del nuevo colaborador.

5. El salario con el cual ingrese una persona será el establecido según las políticas y la estructura salarial.

6. El área de gestión de Talento Humano debe garantizar que los procesos de evaluación para selección de personal se adelanten dentro de los lineamientos establecidos asegurando que se ajusten a las necesidades de la E.S.E Santiago Apóstol.

7. La selección del candidato debe ser orientada por el perfil y competencias que se han definido.

8. Compete a cada jefatura realizar la evaluación de la capacidad y los conocimientos específicos de los candidatos necesarios para asumir con eficiencia el desempeño del cargo.

Recepción de hojas de vida

1. Tendrán prioridad las hojas de vida recomendadas por colaboradores que laboren en la E.S.E Santiago Apóstol.

2. Serán tenidas en cuenta hojas de vida recibidas en forma directa siempre y cuando cumplan con el perfil y competencia requerido.

3. Serán descartadas aquellas que no se ajusten a los perfiles y competencias de los cargos ofrecidas por la Empresa.

4. Las hojas de vida de exfuncionarios se tendrán en cuenta siempre y cuando hayan presentado un excelente desempeño laboral según conste en el prontuario laboral de la institución.

Convocatorias

Para tener en cuenta los candidatos que se presentan a las convocatorias, estos deben cumplir con todos los requisitos exigidos en dicha convocatoria.

Selección Candidatos Internos

1. El colaborador debe llevar mínimo un (1) año en el cargo actual, para poder ser evaluado para otro cargo con las competencias requeridas.

2. Para presentarse a un proceso de promoción, los candidatos deben tener su Evaluación de Desempeño y contar con puntajes adecuados y la aprobación o concepto del jefe inmediato.

Selección Candidatos Externos

Cuando el cargo vacante no pueda ser ocupado por un colaborador de la Empresa, se recurrirá a la consecución de personal externo de la siguiente manera:

1. Avisos de prensa para la consecución de candidatos. Estas publicaciones deben ser autorizadas por la Gerencia General.
2. Se restringe la vinculación a familiares de empleados de la Entidad así: primer grado de consanguinidad (padre, hijos y hermanos) segundo grado de consanguinidad (abuelos, sobrinos, nietos y tíos), tercer grado de consanguinidad (primos) y primer grado de afinidad, (cónyuge e hijos de éste o en anteriores matrimonios) segundo grado de afinidad (padres y hermanos del cónyuge).
3. Para cada vacante existente se evalúa máximo dos (2) candidatos los cuales deberán ser preseleccionados por el jefe que requiera el cubrimiento de la vacante.

Requisitos de los Candidatos

1. Para ingresar a la Institución los candidatos deberán cumplir los requisitos mínimos exigidos para cada cargo según el perfil establecido.
2. Los candidatos preferiblemente deberán estar cursando o entrar a cursar carreras afines con la actividad principal de la Institución.
3. No se iniciará proceso de selección a personas que por cualquier motivo hubieren sido retiradas de la Institución.

Proceso de inducción. El proceso de inducción será responsabilidad del área de gestión del Talento Humano de la ESE SANTIAGO APÓSTOL y tiene como objetivo brindar los conocimientos para el personal recientemente vinculado sobre los aspectos generales de la Empresa, la naturaleza, estructura, misión, visión, servicios, sus derechos y deberes, programas de Bienestar, Salud Ocupacional y Reconocimiento de las diferentes instituciones.

El proceso de inducción se origina desde el primer contacto que tiene el personal con la ESE SANTIAGO APÓSTOL, la oportunidad para proyectar la imagen de la Empresa y el deseo de que éste desarrolle un sentido de pertenencia hacia la empresa.

La inducción al personal puede realizarse de manera individual o grupal. Es importante que se mantengan los registros necesarios que permitan evidenciar la realización de las actividades dispuestas en este documento. Además, deberá realizarse la re inducción en los términos de ley.

El proceso de Inducción deberá ser evaluado por el área de gestión de Talento Humano de la ESE SANTIAGO APÓSTOL y una vez terminado, esta evaluación debe ser debidamente registrada.

El proceso de entrenamiento es responsabilidad del jefe inmediato y tiene como objetivo brindar los conocimientos específicos para el personal que labora en la institución para el óptimo desempeño del cargo. El entrenamiento debe ser evaluado y registrado.

Imagen 6. Flujograma de inducción a nuevo personal contratado

No.	Flujograma	Descripción	Responsable
1		Inicio	
2		Bienvenida a la institución para conocer la misión, visión, las políticas, valores y aspectos relevantes de la institución.	Oficina de Gestión de Talento Humano
3		Recomendaciones generales. Darle a conocer los horarios de trabajo, normas, responsabilidades y derechos a los que tiene acceso.	Oficina de Gestión de Talento Humano
4		Reconocimiento de la empresa. Recorrido por las instalaciones de la institución para que se familiaricen con su lugar de trabajo.	Oficina de Gestión de Talento Humano
5		Reconocimiento del equipo de trabajo. Presentación a sus nuevos compañeros de trabajo, sin importar si se encuentran en su área de trabajo o no.	Jefe Inmediato
6		Reconocimiento del puesto de trabajo. Relación con sus nuevas funciones, su puesto de trabajo y las herramientas de trabajo necesarias para desarrollarlas.	Jefe Inmediato
7		Fin	

La preparación en el puesto de trabajo es una metodología de capacitación técnica. Podría incluir el método de sustitución, la rotación en los puestos o asignaciones especiales y comités en cualquier caso puede incluir: preparación para el empleado, presentación de la operación, prueba de desempeño y un seguimiento.

De esta manera se busca que el colaborador se adapte lo más pronto posible a su nuevo puesto de trabajo y se sienta desde el comienzo, comprometido con la institución e identificado con los objetivos de la empresa, su misión y su visión.

Proceso de capacitación. La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.

Los programas de capacitación y formación de las entidades públicas territoriales podrán ser diseñados, homologados y evaluados por la ESAP, de acuerdo con la solicitud que formule la respectiva institución. Si no existiera la posibilidad de que las entidades o la ESAP puedan impartir la capacitación podrán realizarla entidades externas debidamente acreditadas por esta.

Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes.

Imagen 7. Flujo grama de capacitación del nuevo personal

No.	Flujograma	Descripción	Responsable
1		Inicio	
2		Identificación de necesidades. Hacer llegar a la oficina de gestión de talento humano, las sugerencias sobre las posibles necesidades de capacitación de los colaboradores a su cargo, detectadas en la evaluación de desempeño.	Jefes inmediatos Oficina de Gestión de Talento Humano
3		Diseño de cronograma de capacitación. Reunión con los jefes inmediatos para diseño del cronograma, este debe contener los objetivos y el personal al cual va dirigido.	Jefes inmediatos Oficina de Gestión de Talento Humano
4		Búsqueda del instructor pertinente e idóneo Contacto con la entidad o profesional que dictará la capacitación	Oficina de Gestión de Talento Humano
5		Si la propuesta fue aprobada presentarla a la gerencia y a los jefes involucrados para su aprobación. Si no es aprobada se termina el proceso.	Gerente Jefes inmediatos Oficina de Gestión de Talento Humano
6		Capacitación específica. Inicio de la capacitación a los colaboradores.	Colaboradores Oficina de Gestión de Talento Humano
7		Evaluación de los asistentes. Evaluar si la capacitación fue eficaz o no.	Oficina de Gestión de Talento Humano
8		Retroalimentación Dar y recibir sugerencias acerca del proceso	Oficina de Gestión de Talento Humano Jefes inmediatos Colaboradores
9		Fin	

Evaluación del desempeño. El desempeño laboral de los empleados del sector público deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales.

El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual, establecido en las disposiciones reglamentarias, que deberán incluir dos (2) evaluaciones parciales al año. No obstante, si durante este período el jefe del organismo recibe información debidamente soportada de que el desempeño laboral de un empleado es deficiente podrá ordenar, por escrito, que se le evalúen y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Los resultados de las evaluaciones deberán tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

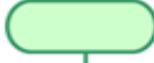
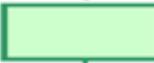
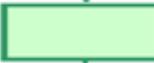
- a) Adquirir los derechos de carrera
- b) Ascender en la carrera
- c) Conceder becas o comisiones de estudio
- d) Otorgar incentivos económicos o de otro tipo
- e) Planificar la capacitación y la formación
- f) Determinar la permanencia en el servicio

De acuerdo con los criterios establecidos en la ley 909 de 2004 y en las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil, la entidad desarrollará su sistema de evaluación del desempeño y los presentará para aprobación de esta Comisión.

Es responsabilidad del jefe de cada organismo la adopción de un sistema de evaluación acorde con los criterios legalmente establecidos. No adoptarlo o no ajustarse a tales criterios constituye falta disciplinaria grave para el directivo responsable.

La Comisión Nacional del Servicio Civil desarrollará un sistema de evaluación del desempeño como sistema tipo, que deberá ser adoptado por la entidad mientras desarrollan sus propios sistemas

Imagen 8 . Flujograma de evaluación del desempeño

No.	Flujograma	Descripción	Responsable
1		inicio	
2	 	Determinar las estrategias, los objetivos que se pretende alcanzar y diseñar los formatos de evaluación.	Gerente Oficina de Gestión del Talento Humano
3	 	Definir los conocimientos técnicos y las habilidades generales requeridas para el óptimo desempeño en cada puesto de trabajo.	Oficina de Gestión de Talento Humano Jefes inmediatos
4	 	Definir los factores a evaluar y hacer la ponderación de cada uno de ellos.	Oficina de Gestión de Talento Humano Jefes inmediatos
5	 	Capacitar a las personas o la persona encargada del proceso de evaluación y hacer la respectiva comunicación del proceso.	Oficina de Gestión de Talento Humano
6	 	Evaluación y calificación del desempeño.	Evaluadores Oficina de Gestión de Talento Humano Jefes inmediatos
7	 	Inicio de las reuniones de seguimiento de objetivos.	Gerente Oficina de Gestión del Talento Humano
8	 	Fin.	

4.5 POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Empresa Social del Estado Santiago Apóstol – Imues(N).

El diseño e implementación de políticas de Gestión de Talento Humano constituyen el proceso mediante el cual la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol de Imues en función de sus objetivos, proyecta y supe sus necesidades de personal y define los planes y programas de gestión del talento humano, con el fin de integrar la gestión y las prácticas de personal con las prioridades de la organización.

Para este caso se ha formulado tres fases de Gestión de Talento Humano a través de las cuales se desprenden las políticas que brindan la orientación conceptual y metodológica para que los colaboradores en todos los niveles desarrollen el proceso de Talento Humano:

Fase de Ingreso: Contratación, Inducción o Re inducción.

Fase de Permanencia: Formación y Capacitación, Evaluación del Desempeño, Bienestar Social, remuneración y salud ocupacional, custodia de hojas de vida, y Gestión administrativa de talento humano.

Fase de Retiro: Retiro asistido de un colaborador.

Las Políticas diseñadas en la Entidad son el resultado de consultas acerca de la normatividad vigente que rige la gestión del talento humano y la contratación administrativa del mismo; dichas políticas se ponen en práctica a través del desarrollo de los diversos procedimientos y planes de gestión del talento humano y de los procesos de divulgación, sensibilización e interiorización hacia los colaboradores de la empresa.

Políticas de Ingreso. El propósito de estas políticas es vincular servidores públicos o colaboradores a través de terceros, o empresas idóneas y competentes, en aras de garantizar la adecuada prestación de los servicios, la incorporación de las personas a sus labores y el desarrollo de la cultura organizacional.

Política de Selección

- La Empresa Social del Estado Santiago Apóstol en los procesos de selección de personal de carrera administrativa, cargos provisionales, encargos y libre nombramiento, garantiza el cumplimiento de la

normatividad vigente que regule este proceso y guardando los principios y reglas establecidos por la Ley 909 de 2004.

- Para la contratación de servicios a través de terceros, la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol se ceñirá a lo establecido en el manual de contratación y en el manual de cargos y perfiles requeridos para el desarrollo de las actividades a contratar.
- Con el fin de atender las necesidades en la prestación del servicio la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol garantizará la provisión del Talento humano, basada en un diagnóstico anual de necesidades de las diferentes áreas, dirigidas exclusivamente a fortalecer y atender las necesidades de la institución y el mejoramiento de la calidad en los servicios prestados.

Política de Inducción

La Empresa Social del Estado Santiago Apóstol desarrollará un programa de inducción dirigido a sus colaboradores, contratistas y otros que tengan relación directa con la institución, en el cual se presenten temas de importancia como la plataforma estratégica, la ubicación del puesto de trabajo, las características propias del servicio, las políticas internas y externas, y los temas adicionales que se requieran para dar cumplimiento de la Misión, la Visión y política de calidad. Se realizará evaluación de la adherencia al proceso de inducción mediante la aplicación de una lista de verificación.

Política de Re inducción

Cuando se generen cambios en la estructura organizacional, o por lo menos cada dos años si estos no se dan, todo colaborador que sea ubicado en un nuevo cargo o dependencia de la entidad, independiente si es de carrera administrativa, cargo provisional, encargo, libre nombramiento, recibirá una reinducción, acorde con el programa de reinducción formulado, haciendo énfasis en la misión, visión, política de calidad, organigrama, planes estratégicos y funciones de su dependencia y las específicas de su cargo.

Políticas de permanencia. La finalidad de estas políticas es propender por el mejor desempeño y desarrollo de los colaboradores, mediante la capacitación y evaluación de su ocupación orientando su actuar al mejoramiento continuo.

Política de Formación y Capacitación. Con el ánimo de impartir formación y capacitación a los colaboradores en todos los niveles, la E.S.E Santiago Apóstol planificará y programará actividades de acuerdo con las necesidades de la institución, manifestadas por los trabajadores, jefes de unidad funcional y

directivos, dando prioridad a aquellas que contribuyan al logro de los objetivos institucionales y que brinden mayores oportunidades de solución a los problemas críticos de la misma.

Política de Bienestar Social e Incentivos. La E.S.E Santiago Apóstol organizará y planificará, a partir del diagnóstico de Clima Organizacional, el programa de Bienestar Social, como proceso permanente orientado a crecer, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del colaborador, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, permitiendo elevar sus niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad. De igual manera, para el desarrollo de estos programas especialmente en lo que tiene que ver en el área de recreación, se invitará a participar a las cooperativas o empresas que prestan sus servicios a la ESE, para que participen en el desarrollo de las actividades que la E.S.E programe, y que fortalezcan el mejoramiento del clima organizacional.

Políticas de Evaluación de Desempeño

- La evaluación del desempeño atenderá los criterios fijados en el Sistema de evaluación del desempeño acogido por la entidad y al cumplimiento de la normatividad vigente para los servidores públicos.
- Para el personal contratado, la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol establecerá dentro del contrato que las Empresas prestadoras de servicios realicen evaluación del desempeño del personal a su cargo; dicha evaluación deberá estar acorde al plan de desarrollo institucional y será entregada periódicamente al interventor del contrato, con el objeto de que la ESE pueda contar con las evidencias de la evaluación.

Política de Resolución de conflictos. La Empresa Social del Estado Santiago Apóstol promoverá las buenas relaciones, el buen trato y la tolerancia entre sus empleados y colaboradores, mediante la ejecución de los programas de salud ocupacional, el cual incluye las actividades de medición y mejoramiento del clima organizacional.

Ante la difícil resolución de conflictos la E.S.E Santiago Apóstol respetará lo previsto en el Código único Disciplinario, o estancias judiciales competentes.

Política de identificación de necesidades. La Empresa Social del Estado Santiago Apóstol promoverá el uso de los mecanismos de participación para identificar y satisfacer las necesidades del cliente interno (servidores públicos y colaboradores), siempre y cuando dichas necesidades optimicen la prestación del servicio.

Política de manejo y custodia de hojas de vida e información de colaboradores o prestadores de servicio

La Empresa Social del Estado Santiago Apóstol respetará la intimidad de sus funcionarios y colaboradores; por tal motivo mantendrá confidencialidad de la información del personal, restringirá el uso de las hojas de vida, solo a las entidades de control o judiciales y procesos administrativos de talento humano y, no suministrará datos de índole personal a personas o entidades diferentes a las enunciadas.

Política de Remuneración. La remuneración de los colaboradores y la prestación de servicios a través de terceros, de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol estarán reguladas por las normas legales vigentes en la materia, en el marco de sus competencias. Los niveles de remuneración serán determinadas con criterios de equidad y responsabilidad social y, corresponderán a las escalas salariales para el desempeño de las funciones de los colaboradores y/o a las actividades, responsabilidades y competencias establecidas para los diferentes perfiles contratados o a contratar, consultando en todo momento las necesidades y requerimientos propios de la entidad.

Política de Salud Ocupacional. La Empresa Social del Estado Santiago Apóstol, de acuerdo con su visión y misión, desarrolla en forma gradual el programa de Salud Ocupacional para contribuir a que su talento humano trabaje en un ambiente saludable, mejore su calidad de vida y desempeñe sus laborales y actividades cada vez mejor.

Para coordinar el programa deberá contar con un profesional, el cual direcciona su trabajo hacia el diagnóstico del ambiente laboral, a la recomendación de medidas preventivas, correctivas y de seguimiento al igual que a la capacitación de los trabajadores para promover y conservar la salud.

Por lo tanto la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol se compromete a:

- Cumplir las normas vigentes en Colombia en Salud Ocupacional y Seguridad Industrial
- Apoyar el Comité Paritario de Salud Ocupacional de acuerdo con lo estipulado en la legislación colombiana
- Promover la participación de los trabajadores en la capacitación en Salud Ocupacional

- Brindar al personal que ingrese a la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol como trabajador vinculado o temporal la capacitación sobre factores de riesgo y normas de seguridad relacionadas con el oficio a desempeñar
- Promover y apoyar al comité de Emergencias Hospitalarias de la E.S.E para la realización de acciones dirigidas al manejo de eventuales situaciones de emergencia dentro de la institución.
- Suministrar a los trabajadores los elementos de protección personal necesarios, de acuerdo con los factores de riesgo a los cuales están expuestos, exigiendo su uso durante el desarrollo de su labor y promoviendo la cultura del autocuidado.
- Dar un adecuado manejo a los desechos producidos por la institución de acuerdo con la legislación vigente y en pro de un medio ambiente más sano
- Concientizar a los trabajadores de la responsabilidad por la salud y seguridad de cada uno y la del personal a su cargo.
- Asignar de los recursos necesarios tanto económicos como humanos para el eficaz desarrollo del programa, según la capacidad y disponibilidad financiera de la E.S.E.

Políticas de retiro. La Empresa Social del Estado Santiago Apóstol orientará a los colaboradores que van a ser desvinculados por cualquier causa, en los aspectos administrativos y, en aquellos que mantengan o modifiquen la calidad de vida del trabajador y su familia. Para esto la E.S.E buscará asesoría en entidades tales como el Ministerio de la Protección Social, el SENA y las Cajas de Compensación Familiar.

4.6 PLAN OPERATIVO

Objetivo	Actividades	Meta s	Indicador	Tiempo	Responsa ble	Presupues to
Implementar el área de gestión del talento humano.	Elaborar el diagnóstico sobre la situación actual de la GTH	100%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de funcionarios evaluados}}{\text{Total funcionarios de la entidad}} \times 100$	Agosto 2014	Quien presenta de la propuesta	\$ 200.000
	Plantear el perfil del área de gestión de talento humano	100%	No se estipulan indicadores	Agosto 2014	Quien presenta de la propuesta	\$ 300.000
	Formular el manual de funciones y procedimientos para el área de gestión de talento humano.	100%	$\frac{\text{Manual de funciones presentado}}{\text{Total de cargos}} \times 100$	Agosto 2014	Quien presenta de la propuesta	\$ 200.000
	Diseñar la propuesta del proceso de reclutamiento y selección para la ESE Santiago apóstol	100%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de propuestas presentadas}}{\text{N}^\circ \text{ de propuestas implementadas}} \times 100$	Septiembre 2014	Quien presenta de la propuesta	\$ 150.000
	Diseñar la propuesta del proceso de inducción para la ESE Santiago apóstol	100%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de propuestas presentadas}}{\text{N}^\circ \text{ de propuestas implementadas}} \times 100$	Septiembre 2014	Quien presenta de la propuesta	\$ 300.000
	Diseñar la propuesta del proceso de capacitación para la ESE Santiago apóstol	100%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de propuestas presentadas}}{\text{N}^\circ \text{ de propuestas implementadas}} \times 100$	Octubre 2014	Quien presenta de la propuesta	\$ 200.000
	Diseñar la propuesta del proceso de evaluación de desempeño para la ESE Santiago apóstol	100%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de propuestas presentadas}}{\text{N}^\circ \text{ de propuestas implementadas}} \times 100$	Octubre 2014	Quien presenta de la propuesta	\$ 100.000
	Formular las políticas para la gestión del talento humano	100 %	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de políticas formuladas}}{\text{N}^\circ \text{ de políticas implementadas}} \times 100$	Noviembre 2014	Quien presenta de la propuesta	\$ 400.000

4.7 PRESUPUESTO PARA LA ADECUACIÓN DE LA CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

GASTOS DE PERSONAL		
Cargo	Salario mensual	Anual
Jefe del área de Talento Humano	1'700.000	20'400.000
ADECUACIÓN DE LA OFICINA		
Grupo o elemento	Inversión por una sola vez hasta reposición	
Oficina de talento humano	1'000.000	1'000.000
1 computador	1'500.000	1'500.000
1 impresora	500,000	500,000
INSUMOS DE OFICINA		
Grupo o elemento	Mensual	Anual
Papelería	100,000	1'200.000
CAPACITACIONES		
Global por oficina		1'000.000
TOTAL ANUAL		25'600.000

La ventaja de tomar como Jefe de la oficina de Gestión de Talento Humano a los mismos empleados de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol radica en que el gasto administrativo no se ve afectado por cuanto son salarios que ya se están devengando, la única diferencia es que harán su propio nicho de trabajo en una oficina aparte. Además la inversión por oficina es una sola vez durante el periodo de creación, ya que, los rublos pertinentes a papelería son gastos que también se están ejecutando. La inversión que si se debe hacer cada vez que se necesite es el gasto por seminarios de capacitación y actualización de personal que de una u otra forma son proyecciones del personal para futuras actividades de mejoramiento profesional en relaciones humanas.

El cálculo se realizó considerando que el jefe ya está en la nómina, de hecho lo que se necesitará es simplemente los instrumentos necesarios para adecuar y poner en marcha la oficina, así como la papelería. Con respecto a las capacitaciones se ha realizado un cálculo tentativo, teniendo en cuenta que sería una capacitación anual o en caso de que existieran cambios en el manejo de salud que así lo ameriten.

5. CONCLUSIONES

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

Analizando la información recolectada en el área directiva y en los empleados se puede ultimar que los programas de convocatorias para vacantes no existen. Un factor que posiblemente no deje evidenciar en su totalidad la promoción es que según los colaboradores, la ocupación de las vacantes se da por influencia política.

Por otra parte se ha dado valor a procesos tan importantes como la capacitación del personal que rinde sus frutos entregando valor agregado a los colaboradores, además ayuda a mejorar la autoestima, proporcionando conocimiento y especialización en la función realizada.

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

Por último cabe concluir que la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol del municipio de Imues, requiere la creación y organización del área de gestión de talento humano con todos los procesos administrativos, que asesore a la Gerencia y a toda la organización en los procesos de personal y aporte ideas que orienten y permitan una adecuada planificación de este recurso, ya que se pueden reducir costos como los ocasionados por la alta rotación y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una mala selección. Es necesario tener en cuenta que el personal juega un papel importante dentro de la organización, ya que es indispensable para el desarrollo de las actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos.

6. RECOMENDACIONES

Se sugiere a la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol, el mejoramiento de los procesos de gestión humana mediante la creación y organización del área de talento humano que cumpla con los requisitos planteados en este documento, tanto de estructura como de contenido, empezando por la elección del Jefe de Talento Humano, cargo para el que es necesario contratar una persona idónea con altas cualidades morales y respeto por la gente, que fomente el desarrollo del personal, a través de su aporte a la organización.

Es necesario que el área de Gestión de Talento Humano propuesta vele por el mejoramiento en las funciones del sistema de gestión humana, conocimiento y cumplimiento del reglamento interno de trabajo, pues no es solamente exhibirlo en la los pasillos de la institución, sino tener el pleno conocimiento para evitar problemas futuro a nivel laboral y jurídico

De igual manera, se recomienda la implementación del procedimiento de reclutamiento y selección del cual se indican las normas generales para el desarrollo adecuado del mismo.

En cuanto a la descripción de cargos y manual de funciones, se debe actualizar el Manual de Funciones acorde a las necesidades de la empresa, tomando en consideración los Procedimientos, que sirvan de guía a la empresa, en los procesos de selección de personal indicando el perfil adecuado a la hora de realizar la contratación y al nuevo colaborador, para que identifique el funcionamiento de su cargo dentro de la empresa y el propósito en la misión de la organización.

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

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

BIBLIOGRAFÍA

BECKER, Gary Stanley. El capital humano, un análisis teórico y empírico. Madrid: Alianza D.L. 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: Mc. Graw Hill. 2002.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 100 (Diciembre 23 de 1993). Diario Oficial No. 41.143 de 23 de diciembre de 1993.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 715 (Diciembre 21 de 2001). Diario Oficial No. 44.654 de 21 de diciembre de 2001.

_____. Ley 909 (Septiembre 23 de 2004). Diario Oficial No. 45.680 de 23 de septiembre de 2004.

_____. Ley 1438 (Diciembre 19 de 2011). Diario Oficial No. 47.957 de 19 de enero de 2011.

EZEQUIEL, Ander. AGUILAR, María J. El trabajo en equipo. Colombia: Progreso. 2001.

JARAMILLO, Lucía. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. 2005.

PISCAL, Yomar Miguel. PLAN DE DESARROLLO MUNICIPIO DE IMUES "CONSTRUYENDO FUTURO" 2008 – 2011.

RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración moderna de personal. México: Editorial Thompson. 2002.

SÁNCHEZ, F. Técnicas de Administración de Recursos Humanos. México: Limusa S.A. 1993.

STEPHEN, Covey. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. México: Paidós. 1996.

NETGRAFÍA

PISCAL, Yomar Miguel. PLAN DE DESARROLLO MUNICIPIO DE IMUES “CONSTRUYENDO FUTURO” 2008 – 2011. Disponible en: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/imues%20-%20nari%C3%B1o%20-%20pd%20-%202008%20-%202011.pdf>

Capacitación. Consultado en: <http://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php>

Teoría de sistemas. Consultado en: http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_sistemas/.

Plan operativo. Consultado en: <http://definicion.de/plan-operativo/>.

TORRES, Carlos. El valor económico agregado en recursos humanos, estrategia gerencial del desarrollo humano en la organización. Consultado en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaenrrhh.htm>.

La ventaja competitiva. Consultado en: <http://www.elergonomista.com/3ab12.html>

ANEXOS

Anexo A: Recursos administrativos

PRESUPUESTO

presupuesto de la investigación				
Concepto	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
1. Ingresos		0	0	0
TOTAL INGRESOS				0
2. EGRESOS				
2.1. Servicios personales				
Servicios de transcripción	Hojas	100	800	80,000
Servicios de internet	Horas	200	1,000	200,000
Servicios de transporte	viaje (ida/vuelta)	15	20,000	300,000
Subtotal				580,000
2.2. Gastos generales				
Papelería	Resma	1	12,000	12,000
Fotocopias	Hojas	400	70	28,000
Impresión de texto	hojas	500	100	50,000
Compra de textos	Texto	2	75,000	150,000
Memoria USB	Unidad	1	20,000	20,000
Subtotal				260,000
2.3. Imprevistos				
Gastos imprevistos 5%				39,500
Subtotal				39,500
TOTAL EGRESOS				879,500

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																							
Actividad	Tiempo	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Investigacion, documentacion teorica		■	■	■																					
Elaboracion del anteproyecto				■	■	■																			
Presentaion del anteproyecto						■	■	■																	
Aplicacion de intrumentos para la recoleccion de informacion										■															
Analisis de la situacion actual de la GTH en la E.S.E Santiago Apostol										■	■														
Elaboración del modelo del area de GTH para la E.S.E Santiago Apostol														■	■										
Diseño del proceso de GTH para la E.S.E Santiago Apostol																■	■								
Diseño del plan de accion																		■							
Presentacion de resultados del proyecto de investigacion																			■						
presentacion de correcciones del preoyecto de investigacion																			■	■					
Entrega del trabajo final																						■			
Preparacion sustentacion																							■		
Sustentacion ante jurado																								■	

Anexo B. Diseño de encuesta

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL E.S.E. DEL MUNICIPIO DE IMUES, DIRIGIDA A PROFESIONALES DE LA SALUD Y COLABORADORES.

OBJETIVO: Recolectar información que permita conocer el estado de la Gestión del Talento Humano por parte de los profesionales de la salud y los colaboradores, en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E del municipio de Imués.

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

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR.

GENERO: M___ F___

NIVEL DE ESCOLARIDAD: Primaria ___ Secundaria ___ Técnico ___
Tecnológico ___ Profesional ___

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO: _____

1. Encierre en un círculo una o varias opciones sobre los elementos administrativos que conoce de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E.

- a. ORGANIGRAMA
- b. MISIÓN
- c. VISIÓN
- d. OBJETIVOS CORPORATIVOS
- e. FUNCIONES DEL CARGO
- f. MANUAL DE PROCESOS

2. ¿Conoce usted el reglamento institucional de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol?

- a. Si
- b. No

3. ¿La Empresa Social del Estado Santiago Apóstol, realiza programas de convocatorias, promoción e información cuando existen vacantes disponibles en la misma?

- a. Si
- b. No

4. ¿cuál o cuáles de los siguientes requisitos le exigió o realizó la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol al momento de su ingreso?

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

¿Cuál? _____

5. Actualmente el tipo de contrato que maneja la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E con Usted es:

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

¿Cuál? _____

6. ¿Al momento de su ingreso a la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol se le realizó algún tipo de inducción, o se le informó sobre sus principales responsabilidades, derechos y obligaciones para el cargo que va a desempeñar?

- a. Si
- b. No

7. ¿En la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol existe la actitud de facilitar los ascensos de personal?

- a. Si
- b. No

8. ¿cuáles de las siguientes actividades de formación realiza con mayor frecuencia la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol?

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

¿Cuál? _____

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

- a. Si
- b. No

10. Seleccione a través de cuál o cuáles de los siguientes mecanismos realiza el proceso de evaluación de desempeño.

- a. Cuestionarios.
- b. Formatos.
- c. Formularios.
- d. Entrevista.
- e. Otro, ¿cuál? _____
- f. Ninguno

11. ¿Cada cuánto se realiza dicho proceso de evaluación?

- a. Mensual.
- b. Bimestral
- c. Trimestral.
- d. Semestral.
- e. Otro, ¿cuál? _____
- f. Nunca

12. ¿Existe la organización de un área de talento humano para controlar y orientar a los colaboradores en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol?

- a. Si
- b. No

13. ¿considera fundamental la organización administrativa de un área relacionada específicamente con el talento humano para la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol?

- a. Muy fundamental.
- b. Fundamental.
- c. Poco Fundamental.

14. ¿La organización del área de gestión del talento humano mejorara la estructura administrativa y operativa de la Empresa Social del estado Santiago Apóstol?

- a. En gran parte.
- b. Poco.
- c. En nada.

15. ¿Piensa usted que la competitividad y la Funcionalidad de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol mejorara con la organización del área de gestión de talento humano?

- a. En gran parte.
- b. Poco.
- c. En nada.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo C. Diseño de entrevista

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL E.S.E. DEL MUNICIPIO DE IMUES, DIRIGIDA AL GERENTE.

OBJETIVO: Recolectar información que permita conocer el estado de la Gestión del Talento Humano por parte del gerente, en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol E.S.E del municipio de Imués.

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y redacte su respuesta. Por favor no deje ninguna en blanco.

1. ¿En la Empresa Social del estado Santiago Apóstol del municipio de Imués, se encuentra constituida el Área de Gestión del Talento Humano?
2. ¿Cuáles son los principales retos de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol con respecto a la Gestión de Talento Humano?
3. ¿Cómo se realiza el reclutamiento y selección de personal en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol del municipio de Imués?
4. ¿Al momento de ingresar un nuevo colaborador a la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol del municipio de Imués debe cumplir con ciertos requisitos?
¿Cuáles?
5. ¿Quién es el encargado en la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol del municipio de Imués de la contratación de personal?
6. ¿Se brinda inducción adecuada a los colaboradores para el desempeño correcto de sus labores?
7. ¿Existe la voluntad de brindar estabilidad laboral y asensos de personal para los colaboradores de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol del municipio de Imués?
8. ¿Se brinda capacitación a los colaboradores de la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol del municipio de Imués?

9. ¿En la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol del municipio de Imués se estimula el buen desempeño del colaborador?

10. ¿En la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol del municipio de Imués se realiza la evaluación de personal? ¿Cada cuánto?

11. ¿Piensa que es necesaria la organización administrativa del área de gestión de talento humano para la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol del municipio de Imués?

12 ¿En la Empresa Social del Estado Santiago Apóstol del municipio de Imués existe presupuesto para la organización del área de gestión del Talento Humano?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN