

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

**MARÍA ANTONIA DUQUE RAMIREZ
CARMEN DAYANNA VÁSQUEZ ZÚÑIGA**

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

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

**MARÍA ANTONIA DUQUE RAMIREZ
CARMEN DAYANNA VÁSQUEZ ZÚÑIGA**

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

**Asesor:
Esp. NELSON ARMANDO MORA GÓMEZ
Administrador de Empresas**

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

Talento Humano
“Ser siempre más de lo que se es
y llegar a ser todo lo que se puede ser”

“Las ideas y conclusiones aportadas en el presente trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autoras”

Artículo primero del acuerdo numero 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2009

AGRADECIMIENTOS

Ofrecemos nuestros agradecimientos a Dios fuente de inspiración, quien espiritualmente nos alimenta, nos da fortaleza y sabiduría para de la mano de El superar los obstáculos y alcanzar así nuestros sueños.

A nuestros padres, por darnos la oportunidad de realizarnos profesionalmente y brindarnos incondicionalmente su apoyo.

A nuestras familias, quienes con su motivación nos ayudaron a alcanzar nuestras metas y no desfallecer.

Al profesor Nelson Armando Mora Gómez, por su colaboración como asesor y guía durante el proceso de investigación y culminación de nuestro trabajo.

A la empresa Los Ángeles IPS por abrirnos las puertas y suministrar la información, el tiempo y elementos fundamentales para la recolección y aplicación de las herramientas necesarias para la investigación. De igual forma, a la Universidad de Nariño especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, plantel educativo que nos brindó la teoría aplicada en el siguiente trabajo de investigación.

A todos los profesores que durante el transcurso de la carrera compartieron sus conocimientos y experiencias para formarnos, en especial a Gabby Narváez que a pesar de la distancia siempre esta presta a colaborar con sus estudiantes.

A nuestros compañeros de estudio y amigos, por su apoyo en las situaciones difíciles y acompañarnos en las diferentes etapas de nuestra vida.

Y en especial a todas las personas que conocieron el empeño y el esfuerzo con el que se hizo este trabajo, ellas nos dieron ánimo y creyeron en nuestras capacidades.

Dedico a:

*Díos y a mi madre Teresa de Jesús, mujer sola y luchadora,
gracias a esta madre maravillosa, optimista, positiva y con fe;
que me ayudó a salir adelante, me enseñó los valores de la vida y
a luchar por mis sueños “gracias y mil gracias”.*

María Antonia

Dedico a:

DIOS TODO PODEROSO que me ha dado el privilegio de tener tres madres maravillosas María Rosa, mi tía Sonia y mi abuela Rosa, ellas son las merecedoras de este triunfo por haberme brindado su apoyo incondicional. Gracias madres.

Carmen Dayanna

RESUMEN

La investigación se realizó en la empresa Los Ángeles IPS en el Municipio de Tumaco entre Abril y Octubre del presente año, participaron 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 procesos (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 trabajo se justificó porque posee valor teórico, utilidad práctica, relevancia social y de conveniencia empresarial. Se sustentó en las Teorías de GTH, Mejoramiento Continuo, Teoría de Procesos y Ciclo del PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). La investigación se aborda desde la perspectiva de paradigma cuantitativo, enfoque analítico-descriptivo, tipo de estudio concluyente. La población fue de 36 trabajadores y 100 usuarios. Se empleó la observación, se aplicó una encuesta dirigida a 34 trabajadores, y otra formulada a los usuarios y entrevista a dos trabajadores administrativos. Los resultados fueron: el proceso de GTH no se aplica completo y adecuadamente, efecto reflejado en el comportamiento y ambiente laboral del trabajador. Concluyéndose que el inadecuado proceso de GTH genera desinterés por parte del trabajador hacia las actividades desempeñadas. La caracterización del desarrollo de los procesos ilustró la efectiva Gestión de Talento Humano y el diseño completo de la propuesta de mejoramiento para el desarrollo de la Gestión de Talento Humano en Los Ángeles IPS.

Palabras claves: Gestión de Talento Humano, IPS (Institución Prestadora de Servicio de Salud), Propuesta, Mejoramiento, Tumaco.

ABSTRACT

The investigation was carried out in the company The Ángel IPS in the Municipality of Tumaco between April and October of the present year, all the workers and users of the IPS participated. Their purpose was the identification of the Administration of Human Talent GTH in The Ángel IPS that allowed the realization of a proposal for its improvement, it was necessary the realization of an I diagnose of the area of Human Talent, you characterizes the GTH and its process (Recruitment, Selection, Induction, Training and Development, Evaluation of Acting, Assignment of Salaries and Wages and Social Well-being) and you design a proposal of improvement for the development of the Administration of Human Talent. The work was justified because it possesses theoretical value, practical utility, social relevance and of managerial convenience. It was sustained in the Theories of GTH, Continuous Improvement, Theory of Processes and Cycle of the PHVA (to Drift, to Make, to Verify and to Act). The investigation is approached from the perspective of quantitative paradigm, focus analytic-descriptive, type of conclusive study. The population belonged to 36 workers and 100 users. You uses the observation, a survey was applied directed to 34 workers, and another formulated to the users and interview to two administrative workers. The results were: the process of GTH is not applied complete and appropriately, effect reflected in the behavior and the worker's labor atmosphere. Being concluded that the inadequate process of GTH generates indifference on the part of the worker toward the carried out activities. The characterization of the development of the processes illustrated the effective Administration of Human Talent and the complete design of the proposal of improvement for the development of the Administration of Human Talent in The Ángel IPS.

Key words: Administration of Human Talent, IPS (Institution Prestadora of Service of Health), Proposal, Improvement, Tumaco

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	26
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	28
1.1. TEMA	28
1.2. TÍTULO	28
1.3. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.....	28
1.3.1. Sujeto y objeto de la investigación.....	28
1.3.2. Espacio geográfico	28
1.3.3. Tiempo	28
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	29
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	29
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	32
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.1. OBJETIVO GENERAL	33
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	33
4. JUSTIFICACIÓN	34
4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	34
4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	35
4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	36
5. MARCO REFERENCIAL.....	38
5.1. MARCO HISTÓRICO.....	38
5.2. MARCO TEÓRICO	41

5.2.1. Definición de Gestión	41
5.2.3. ¿Qué es Gestión del Talento Humano.....	43
5.2.4. Importancia de la Gestión del Talento Humano GTH	43
5.2.5. Gestión del Talento Humano en Colombia	44
5.2.6. Recurso Humano vs. Talento Humano	46
5.2.7. Procesos de Gestión del Talento Humano.....	47
5.2.7.1. Reclutamiento	48
5.2.7.2. Selección:	49
5.2.7.3. Inducción:.....	50
5.2.7.4. Capacitación y desarrollo.....	51
5.2.7.5. Evaluación del desempeño	53
5.2.7.6. Asignación de sueldos y salarios:	54
5.2.7.7. Bienestar social.....	55
5.2.8. Medición de los procesos.....	56
5.2.9. Mercadeo interno:	56
5.2.10. Ciclo de mejoramiento continuo.....	58
5.2.11. Ciclo PHVA	61
5.3. MARCO CONTEXTUAL.....	61
5.3.1. Misión.....	61
5.3.2. Visión.	62
5.3.3. Principios Corporativos.	62
5.3.3.1. Calidad.....	62
5.3.3.2. Humanismo	62
5.3.3.3. Responsabilidad	62

5.3.3.4. Eficiencia.....	62
5.4. MARCO LEGAL	62
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	70
6.1. PARADIGMA INVESTIGATIVO	70
6.2. ENFOQUE	70
6.3. TIPO DE ESTUDIO.....	70
6.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	70
6.4.1. Técnica de recolección de información	70
6.4.2. Tratamiento estadístico.....	71
7. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL AREA DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA LOS ANGELES IPS.....	72
7.1. RECLUTAMIENTO	72
7.2. SELECCIÓN	73
7.3. INDUCCIÓN.....	74
7.4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	75
7.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	75
7.6. ASIGNACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	76
7.7. BIENESTAR SOCIAL	77
7.8. MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA MPCl.	78
7.9. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI	79
7.10. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE.....	81
7.11. MATRIZ DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS DOFA.	82
8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA LOS ANGELES IPS	85

8.1. RECLUTAMIENTO	85
8.1.1. Mejoramiento Continuo.....	86
8.1.2. Caracterización del proceso de Reclutamiento con el ciclo PHVA.	100
8.1.3. Conclusiones de Reclutamiento.....	103
8.1.4. Recomendaciones de Reclutamiento..	103
8.2. SELECCIÓN	106
8.2.1. Mejoramiento continuo.....	106
8.2.2 Caracterización del proceso de Selección con el ciclo PHVA.....	111
8.2.3. Conclusiones del proceso de Selección.....	114
8.2.4. Recomendaciones:	114
8.3. INDUCCION.....	118
8.3.1. Mejoramiento continuo.....	118
8.3.2. Caracterización del proceso de Inducción con el ciclo PHVA.....	131
8.3.3. Conclusiones del proceso de inducción:	134
8.3.4. Recomendaciones del proceso de inducción.....	134
8.4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	137
8.4.1. Mejoramiento continuo.....	137
8.4.2. Caracterización del proceso de Capacitación y Desarrollo con el ciclo PHVA	143
8.4.3. Conclusiones del proceso de Capacitación y desarrollo:	146
8.4.4. Recomendaciones del proceso de Capacitación y desarrollo.....	146
8.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	153
8.5.1. Mejoramiento continuo.....	154
8.5.2. Caracterización del proceso de Evaluación de Desempeño con el ciclo PHVA	164

8.5.3. Conclusiones del proceso de Evaluación de desempeño:.....	167
8.5.4. Recomendaciones del proceso de Evaluación de desempeño:.....	167
8.6. ASIGNACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	171
8.6.1. Mejoramiento continuo.....	171
8.6.2. Caracterización del proceso de Asignación de Sueldos y Salarios con el ciclo PHVA.....	186
8.6.3. Conclusiones del proceso de Asignación de sueldos y salarios:	189
8.6.4. Recomendaciones del proceso de Asignación de sueldos y salarios:	189
8.7. BIENESTAR SOCIAL	226
8.7.1. Mejoramiento continuo.....	226
8.7.2. Caracterización del proceso de Bienestar Social con el ciclo PHVA.	237
8.7.3. Conclusiones del proceso de Bienestar social:.....	240
8.7.4. Recomendaciones del proceso de Bienestar social:.....	240
9. OPERATIVIZACIÓN DE LA PROPUESTA.....	243
9.1. PLAN OPERATIVO EMPRESA LOS ÁNGELES IPS AÑO 2010.....	243
9.2. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA	251
10. ASPECTO ADMINISTRATIVO	252
10.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	252
10.2. PRESUPUESTO	253
11. CONCLUSIONES	254
12. RECOMENDACIONES	257
BIBLIOGRAFÍA	260
NETGRAFÍA	262
ANEXOS.....	264

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz del perfil de la capacidad interna MPCl.	79
Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos MEFI.	80
Cuadro 3. Matriz de evaluación de factores externos MEFE.	81
Cuadro 4. Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas DOFA. ...	83
Cuadro 5. Cuantificación del problema de reclutamiento.....	86
Cuadro 6. Cuantificación del problema de inducción.	118
Cuadro 8. Cuantificación del problema de Asignación de sueldos y salarios.	172
Cuadro 9. Comparativo de asignación de sueldos y salarios.	192
Cuadro 10. Cuantificación del problema de Bienestar social.....	227

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Diagrama de Pareto de reclutamiento.	87
Grafico 2. Diagrama de Pareto de inducción.	119
Grafica 3. Diagrama de Pareto de Evaluación de desempeño.	155
Grafico 4. Diagrama de Pareto de Asignación de sueldos y salarios.....	173
Grafico 5. Diagrama de Pareto de Bienestar social.	227

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagrama de causa y efecto planteamiento del problema.	32
Figura 2. Ciclo de mejoramiento continuo.....	58
Figura 3. Diagrama de causa y efecto de reclutamiento.....	87
Figura 4. Diagrama de proceso de Reclutamiento de personal.	105
Figura 5. Diagrama causa y efecto de Selección.....	107
Figura 6. Diagrama del proceso de Selección de personal.....	115
Figura 7. Diagrama de causa y efecto de inducción.	120
Figura 8. Diagrama del proceso de Inducción de personal.	135
Figura 9. Diagrama de causa y efecto de Capacitación y desarrollo.	138
Figura 10. Diagrama del proceso de Capacitación y Desarrollo de personal.	147
Figura 11. Diagrama causa y efecto de Evaluación de desempeño.	156
Figura 12. Diagrama del proceso de Evaluación de desempeño.....	168
Figura 13. Diagrama de causa y efecto de Asignación de sueldos y salarios.	174
Figura 14. Diagrama del proceso de Asignación de sueldos y salarios	190
Figura 15. Organigrama de la empresa Los Ángeles IPS.....	193
Figura 16. Diagrama de causa y efecto de Bienestar social.	228

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. 6W-H Prioridad a candidatos referidos o recomendados.....	91
Tabla 2. 6W-H No hay definición de perfiles establecidos por cada cargo.	93
Tabla 3. 6 W-H No utilización óptima del banco de hojas de vida.	95
Tabla 4. 6 W-H No hay políticas de ascenso y transferencia de personal.	97
Tabla 5. 6W-H Los requerimientos de personal se llenan con candidatos referidos o recomendados a los cuales no se les aplica ninguna técnica de selección.	109
Tabla 6. 6W-H No hace énfasis en la historia de la empresa y su direccionamiento estratégico.	123
Tabla 7. 6W-H No se da a conocer una descripción de cargos por escritos.....	125
Tabla 8. 6W-H No se realiza retroalimentación del proceso de inducción.	127
Tabla 9. 6W-H No se dedica tiempo suficiente a la inducción y orientación del nuevo trabajador.	129
Tabla 10. 6W-H La empresa no invierte en capacitaciones para sus trabajadores.	140
Tabla 11. 6W-H No existe un tiempo determinado en el cual se realice la evaluación de desempeño en la empresa.	158
Tabla 12. 6W-H Los trabajadores desconocen el formato con el cual son evaluados.	160
Tabla 13. 6W-H El formato de evaluación que aplica la empresa, es el mismo para todos los trabajadores.....	162
Tabla 14. 6W-H Insatisfacción de algunos trabajadores por el pago del salario..	177
Tabla 15. 6W-H No se pagan recargos nocturnos y dominicales.	179
Tabla 16. 6W-H No se realiza el aumento salarial obligatorio por cada año.....	181

Tabla 17. 6W-H No existe un sistema de incentivo por el buen desempeño de los trabajadores.	183
Tabla 18. Valuación de puesto modelo de puntos	222
Tabla 19. 6W-H La respuesta de los directivos frente a los requerimientos de personal es demorada.	230
Tabla 20. 6W-H La empresa no brinda otro tipo de bienestar social aparte del exigido por ley.....	232
Tabla 21. 6W-H No existen espacios de sano esparcimiento, jornadas recreativas y de integración en la empresa.	234

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Formato de entrevista dirigida al Jefe de Talento Humano y al Gerente de Los Ángeles IPS.....	265
ANEXO B. Resultado entrevista jefe de talento humano y gerente de la empresa.	270
ANEXO C. Formato de encuesta dirigida a los trabajadores de Los Ángeles IPS.	273
ANEXO D. Resultado encuesta dirigida a los trabajadores	282
ANEXO E. Encuesta dirigida a los usuarios	315
ANEXO F. Resultados de la encuesta aplicada a los usuarios.....	317
ANEXO G. Resolución de delegación de autonomía al Jefe de Talento Humano	325
ANEXO H. Solicitud de personal.....	327
ANEXO I. Definición de perfil.	328
ANEXO J. Presolicitud de empleo.	329
ANEXO K. Solicitud de empleo.....	330
ANEXO L. Encuesta socioeconómica.....	333
ANEXO M. Reporte de entrevista.	336
ANEXO N. Examen médico.	338
ANEXO Ñ. Entrevista de salida.....	339
ANEXO O. Formato de afiliación a cooperativa de trabajo Cooservi y Cootraser	341
ANEXO P. Evaluación diagnostica o pretest.	349
ANEXO Q. Evaluación de la inducción.	351

ANEXO R. Evaluación diagnóstica o posttest.....	353
ANEXO S. Encuesta detección necesidades de capacitación.....	355
ANEXO T. Inventario de Talento Humano	356
ANEXO U. Evaluación diagnóstico o pretest.	360
ANEXO V. Evaluación de reacción al evento o posttest	361
ANEXO W. Formatos de evaluación de desempeño por area.	363
ANEXO X. Formato de evaluación de desempeño que utiliza la empresa actualmente.	379
ANEXO Y. Formato análisis de puestos	380
ANEXO Z. Imágenes empresa los ángeles IPS.....	381

GLOSARIO

- **Administración:** proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.
- **Análisis de puestos:** el proceso que permite obtener, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. El análisis permite sintetizar para llegar a describir.
- **Calidad:** atributo integral de algo, resultado de una síntesis de componentes de los procesos que lo producen y lo distingue, proceso a través del cual ciertas características se configuran.
- **Clima organizacional:** se entiende como la medida múltiple de los atributos organizacionales, considerando el clima como un conjunto de características que describe una organización y la distingue de otras; y que son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos que la conforman.
- **Comité de valuación:** grupo de personas que unificaran sus criterios a través de un modelo de valuación de puestos para, en forma objetiva darle un valor específico a cada puesto de la organización.
- **Comportamiento organizacional:** conducta, manera de comportarse, reacciones y actitudes que expresan las personas en el trabajo según su grado de motivación. Es la influencia que tiene el grado de motivación en el comportamiento y el trabajo del individuo y viceversa.
- **Cultura organizacional:** se entiende como un sistema de valores, los cuales se traducen en el modo de pensar, obrar, sentir, costumbres y otras facultades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una organización.
- **Descripción de puestos:** explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.
- **Efectividad:** es la suma de la eficiencia y la eficacia.
- **Eficacia:** grado en que una organización alcanza sus objetivos y metas.

- **Eficiencia:** es la razón entre el esfuerzo y el resultado, asegura la optimización en la utilización de los recursos disponibles.
- **Estrategias:** son los “cómos” o sea el plan para cumplir con la misión y alcanzar la visión.
- **Estructura organizacional:** son los componentes humanos y técnicos que integran diversos procesos de una organización en función de unos procesos y objetivos.
- **Factor:** conjunto de conceptos a medir en una valuación de puestos. A su vez se divide en subfactores cuya característica es la similitud entre sí.
- **Gestión de la calidad:** es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.
- **Gestión de Talento Humano:** es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.
- **Grados:** resultado de dividir cada factor o subfactor para obtener precisión en los procesos de medición y definición.
- **Institución Prestadora de Servicios de Salud - IPS** Son las entidades públicas, privadas o de economía mixta, encargadas de prestar, parcial o totalmente, los servicios del Plan Obligatorio de Salud (POS) a los beneficiarios, tanto del Régimen Contributivo como del Régimen Subsidiado.
- **Mejoramiento continuo:** es una herramienta de incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.
- **Modelo de puntos:** modelo en el cual el puesto se divide en partes o factores y estos se comparan contra una escala.
- **Motivación:** sentimiento de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, se manifiesta en el desarrollo óptimo de las funciones laborales.

- **PHVA:** Es el Ciclo de Mejora Continua Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Es también conocido como ciclo de Deming, ciclo de control, o simplemente el ciclo PHVA. Este ciclo es un proceso esencial, que se lo debe realizar en cada una de las etapas, en cada una de las acciones que realicemos.
- **Prácticas de Gestión de Talento Humano:** son los procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados, entre estos procesos están: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo, Evaluación de desempeño, Asignación de sueldos y salarios y Bienestar social. Estas prácticas de Gestión de Talento Humano también son conocidos como procesos operativos de GTH o subsistemas de GTH.
- **Productividad:** medidas de rendimiento y de la eficiencia de factores y procesos que intervienen en el ciclo productivo.
- **Régimen contributivo:** clasificación en el Sistema General de Seguridad Social en Salud de los individuos, y su núcleo familiar, que tienen capacidad de pago de los servicios.
- **Régimen especial:** son entidades que no son subsidiadas por el Estado pero tampoco son de régimen contributivo, son aquellas que son pagadas por ellas mismas por ejemplo: Fuerzas Militares, SENA y Universidad.
- **Régimen subsidiado:** clasificación en el Sistema General de Seguridad Social en Salud de los individuos, y su núcleo familiar, que reciben los servicios gracias a una vinculación subsidiada con recursos fiscales o de solidaridad.
- **Salario:** retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.
- **Talento Humano:** es la suma de habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa. Comprende también su capacidad de aprender y desarrollarse.
- **Valuación de puestos:** consiste en un sistema metodológico para determinar la importancia que guarda cada puesto en relación con los demás de la organización.

INTRODUCCIÓN

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, Asignación de sueldos y salarios y Bienestar social.

La excelente Gestión del Talento Humano GTH es un factor de éxito en las organizaciones el cual conlleva a ésta ha generar ventaja competitiva en el mercado. 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.

Contar con personas talentosas debe ser una misión vital para las organizaciones que quieren generar ventaja competitiva. El talento como solución para lograr competitividad 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 en las organizaciones, este trabajo de investigación propone como metodología la realización de un diagnóstico utilizando como herramientas la Matriz de Perfil de Capacidad Interna (MPCI), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la DOFA, en el área de Talento Humano en la empresa Los Ángeles IPS la cual es una Institución Prestadora de Servicio de Salud, acompañado de esto la formulación de una propuesta de mejoramiento a la aplicación de los procesos de GTH a través del Mejoramiento Continuo con enfoque del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). 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 Los Ángeles IPS 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 y al Jefe de Talento Humano de la empresa, encuesta estructurada que se aplicó a los trabajadores y usuarios y la

observación directa. 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 IPS.

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 las entrevistas, y en base a esta se realizó el diagnóstico situacional del área de Talento Humano, posteriormente se realizó la propuesta de mejoramiento por cada uno de los procesos ya mencionados. La propuesta de cada proceso se subdivide en cuatro partes: primero se realiza el Ciclo de mejoramiento, donde se identifica el problema u oportunidad de mejora con las respectivas causas y efectos del mismo fijando también las metas y posibles alternativas de solución y el establecimiento de las acciones de garantía que permitirán que el mejoramiento de los procesos se estandaricen. En la segunda parte se realizan la caracterización del proceso con el PHVA donde se fijan los proveedores, entradas, actividades, responsables, salidas, recursos necesarios, requisitos, documentos, registros, indicadores y los posibles riesgos que se corren al no realizar adecuadamente el proceso. Finalmente se realizaron conclusiones y recomendaciones del proceso.

Las organizaciones deben tener en cuenta que las personas poseen características, expectativas, objetivos y metas particulares por tanto estos aspectos deben ser integrados, tomados en cuenta y poder administrarlos a través de la efectiva GTH. Es por esto que los gerentes deben optimizar la Gestión del Talento Humano, donde se logre mayor participación del trabajador y se aproveche de la mejor manera posible para la organización y para el individuo.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA

El tema de la presente investigación es la identificación del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Los Ángeles IPS.

1.2. TÍTULO

Propuesta de mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en la empresa Los Ángeles IPS en Tumaco (Nariño).

1.3. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

1.3.1. Sujeto y objeto de la investigación. En la presente investigación es el área de Talento Humano de Los Ángeles IPS.

1.3.2. Espacio geográfico. Los Ángeles IPS se encuentra ubicada en la Avenida la Playa frente al Colegio ITPC en la ciudad de Tumaco. Con teléfonos 727 63 32 y 727 67 12.

1.3.3. Tiempo. El tiempo de duración de esta investigación es de siete meses; desde el mes Abril hasta el mes de Octubre de 2009.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa es una unidad productiva o de servicio y es el conjunto de todos los elementos que la integran (sistema), se constituye bajo aspectos prácticos y legales; y se integra con recursos: humanos, materiales, tecnológicos, técnicos, financieros, etc.

- Humanos = Las personas
- Materiales = Bien que permita producir otro bien
- Tecnológicos = Información
- Financieros = Capital

La Gestión del Talento Humano “es el proceso, esfuerzo administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general” (Ríos Szalay 1979)¹

“Forma equilibrada, planificada, práctica y evaluable de seleccionar, utilizar y desarrollar las posibilidades de los empleados” (Carl Heyel 1984)²

“La Gestión del Talento Humano es la planificación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Idalberto Chiavenato)³

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

¹ RÍOS SZALAY, Adalberto. Administración de recursos humanos. Editorial Trillas. España. 1979. P 24.

² HEYEL, Carl. Enciclopedia de gestión y administración de empresas “Management”. Ediciones Grijalbo. Primera edición. Barcelona. 1984. P 102.

³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. “el capital humano de las organizaciones”. Octava edición. Mc Graw Hill. México. 2008. P 17.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y de igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

El propósito de la GTH es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Es por tal motivo la importancia que se involucren en el estudio de la GTH los gerentes y directivos y así lograr mejores contribuciones del personal a la empresa porque esa es la meta, ya que el talento humano determina el grado de éxito de las organizaciones.

El Talento Humano son “las personas que componen la organización”. Por consiguiente los gerentes que se relacionan con el manejo de Talento Humano deben procurar hacer todo lo relacionado, para que las personas en la organización realicen lo mejor de su parte que permita alcanzar los objetivos comunes y las metas de la organización. El Talento Humano se debe entender como la parte más importante de la organización y para apoyar al personal se deben trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades”.

Cuando una organización mejora, su influencia se verá reflejada en la sociedad. El hecho está en la utilización de manera más eficaz y eficiente de los recursos disponibles y en especial el humano. La suma de la eficacia y la eficiencia (la efectividad) se verá reflejada en mejores niveles de productividad.

$$\boxed{\text{PRODUCTIVIDAD}} = \boxed{\frac{\text{PRODUCTOS}}{\text{INSUMOS}}} = \boxed{\frac{\text{BIENES Y SERVICIOS}}{\text{PERSONAL, CAPITAL, MATERIA PRIMA, ENERGIA}}}$$

En las organizaciones el área de Talento Humano debe ser el apoyo para siempre tener a las personas con las características necesarias en los puestos existentes. El propósito de la GTH será alcanzado al proporcionar a la empresa personas que contribuyan con las estrategias de la organización, que mejoren su efectividad.

El área de Talento Humano hace manejo integral de todo lo referente con el personal: como reclutar y seleccionar empleados, capacitarlos y entrenarlos y desarrollar sus carreras. Conforme crece la empresa el área de Talento Humano se va haciendo más especializada y se van creando subdepartamentos, por ejemplo, el departamento de reclutamiento es el que se encarga solamente de encontrar los candidatos a integrarse a la organización y hace la selección y la

contratación; y una vez vinculado el nuevo talento realizarle la inducción y entrenamiento pertinente, y posteriormente capacitarlos y desarrollarlos, que pueden ser tareas de otro subdepartamento del área de Talento Humano.

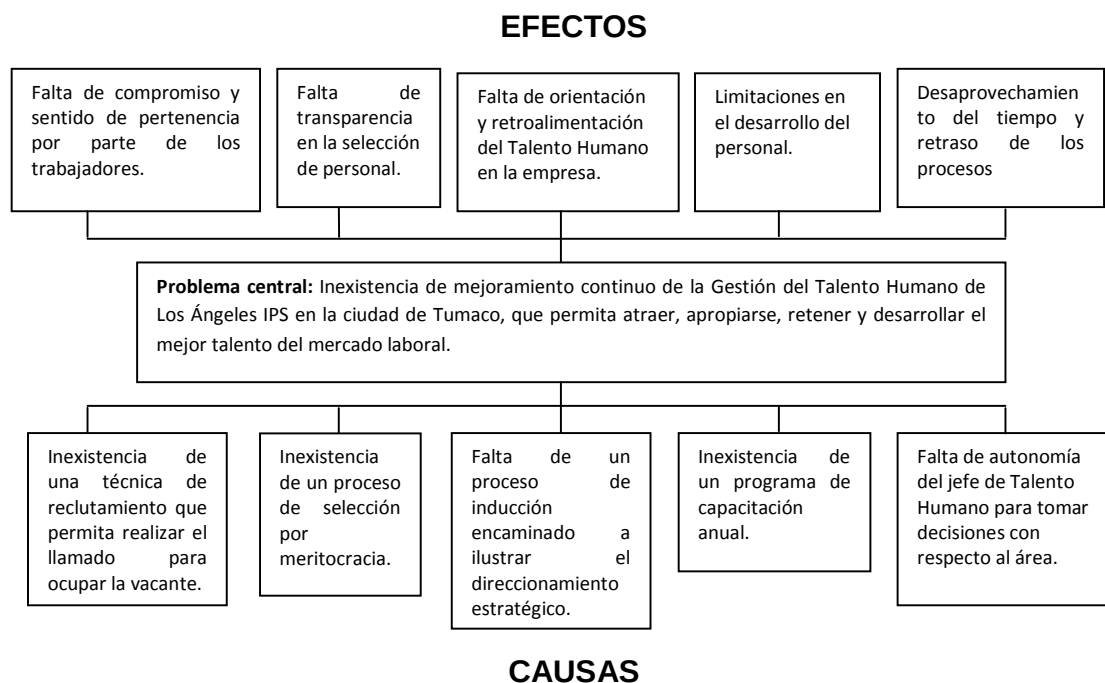
En este sentido, Los Ángeles IPS si cuenta con un área de Talento Humano, pero ésta no tiene la autonomía y la organización suficiente para apropiarse de buenos talentos; debido a que en ocasiones priman otros intereses y no el principal, que es apropiarse, retener y mantener el mejor talento del mercado laboral. Dicha situación lleva a que el personal que se contrata en la organización no sea por merito, ni siguiendo un proceso como tal, lo cual permite que no se asuma un compromiso con la empresa y no esté motivado el personal.

Aquí entrarían en juego varios interrogantes ¿La empresa Los Ángeles IPS realiza de forma adecuada la Gestión del Talento Humano: reclutamiento, selección, inducción y capacitación y desarrollo?, ¿Cuál es el factor determinante a la hora de vincular un nuevo talento en la organización? y ¿La persona que está a cargo del área de Talento Humano tiene las competencias y la autonomía suficientes para administrar el personal?

A pesar que la empresa tiene un banco de hojas de vida este no es muy utilizado para dar a conocer que existe una vacante, además debido a la importancia que tienen los candidatos referidos por el gerente general no se logra divisar claramente un proceso de selección de personal; y una vez es vinculado el nuevo trabajador a la organización el proceso de inducción consta de una presentación con los compañeros de trabajo y una descripción del cargo a desempeñar, y aunque la empresa realiza capacitaciones con cierta periodicidad no tiene un programa de capacitación anual. La empresa aplica un único formato de evaluación de desempeño, pero esto se realiza eventualmente. En cuanto a la asignación de sueldos y salarios la empresa paga puntualmente a sus trabajadores, pero no realiza el aumento por año y debido a esto existe cierto grado de insatisfacción en el personal. Aunado a esto la empresa no realiza actividades de bienestar social que contribuyan a aumentar la satisfacción del personal y por ende el desempeño del mismo.

Todo lo anterior demostraría que no existe una alineación de estos procesos: Esta situación se aclara de manera más concreta en la siguiente ilustración:

Figura 1. Diagrama de causa y efecto planteamiento del problema.



Fuente: Esta investigación

Las circunstancias anteriores pueden llevar a Los Ángeles IPS a tener serios problemas con su personal en el mediano plazo y que puedan empañar o ir en detrimento de la imagen de la empresa y la calidad de su servicio.

Todo lo anterior da cabida a la presente investigación, que pretende en primera instancia realizar un diagnóstico interno del área, para posteriormente diseñar una propuesta de mejoramiento que permita a Los Ángeles IPS desarrollar de una forma efectiva la Gestión del Talento Humano.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo es la Gestión del Talento Humano que realiza Los Ángeles IPS en la ciudad de Tumaco?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar la Gestión del Talento Humano que realiza la IPS Los Ángeles en el municipio de Tumaco, que permita la formulación de una propuesta para su mejoramiento.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del área de Talento humano utilizando como herramientas las matrices MPCI, MEFI, MEFE y DOFA.
- Caracterizar el desarrollo del proceso de Reclutamiento.
- Caracterizar el desarrollo del proceso de Selección.
- Caracterizar el desarrollo del proceso de Inducción.
- Caracterizar el desarrollo del proceso de Capacitación y Desarrollo.
- Caracterizar el desarrollo del proceso de Evaluación de desempeño.
- Caracterizar el desarrollo del proceso de Asignación de sueldos y salarios.
- Caracterizar el desarrollo del proceso de Bienestar social.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento para el desarrollo de la Gestión de Talento Humano.
- Realizar la operativización de la propuesta.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La necesidad de mejorar estructuras organizacionales y de trabajo, ha sido prioritaria en la mayoría de las organizaciones durante esta década, conjuntamente con la necesidad de apropiarse y retener los mejores talentos del mercado, lo cual exige efectividad en el desarrollo de los procesos de Gestión del Talento Humano radicalmente diferentes a los actuales.

El Talento Humano es el motor dinamizador de todo procedimiento organizacional, y sus conocimientos, habilidades y actitudes son factores de éxito para la gestión empresarial; razón por la cual las grandes organizaciones a nivel mundial han asumido la importancia de las prácticas de Gestión del Talento Humano como un punto estratégico de inflexión para apropiarse, desarrollar y retener los grandes talentos en las empresas. Razón que justifica el desarrollo de esta investigación acerca de las prácticas de Gestión del Talento Humano en la empresa Los Ángeles IPS.

A través de la propuesta de mejoramiento esta investigación busca brindarle a la empresa y específicamente el área de Talento Humano herramientas metodológicas para el desarrollo de la misma, como atraer, retener y desarrollar al personal de la IPS y contar con talento dentro de un mundo donde hay que sobrevivir en una guerra por el talento. La mejora continua supone un cambio en los comportamientos de las personas que integran una organización. Un plan de mejora debe incentivar las modificaciones requeridas en los procesos. Aunque los procesos de evaluación representan un requerimiento importante para la mejora de la enseñanza, su relevancia radica en que sirven para sustentar la implantación de acciones de mejora como es la propuesta que resultara en esta investigación.

El mejoramiento continuo es un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.⁴

Deming efectuó algunas recomendaciones para la mejora entre las que se encuentran:

⁴ MANZON QUINTANA, Iliana. El mejoramiento continuo, principios, enfoques y tendencias. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos27/mejoramiento-continuo/mejoramiento-continuo.shtml#intro>. (Consulta: 22 de Septiembre de 2009).

- a. Crear una constancia de propósito para el mejoramiento del producto.
- b. Adoptar una nueva filosofía.
- c. Mejorar constantemente y para siempre cada proceso.
- d. Instituir la capacitación en calidad.
- e. Adoptar e instituir el liderazgo.
- f. Eliminar el temor.
- g. Derribar las barreras entre las áreas del personal.

Realizar propuestas de mejoramiento en cada uno de los procesos estudiados en esta investigación para la efectiva GTH en la empresa Los Ángeles IPS implicaría, que el reclutamiento cautive personal realmente competitivo donde la clave está en la adecuada selección del personal. Este proceso de Selección está a cargo de la organización, por tanto es una variable endógena donde es responsabilidad de la misma empresa seleccionar el personal idóneo para desempeñar actividades productivas. Seguido a lo anterior, desarrollar al personal, esto tiene que ver directamente con inducción, capacitación y desarrollo y evaluación de desempeño que se le realiza al trabajador para conocer sus competencias y fortalecerlas aun más. Finalmente retener al personal competitivo implica un adecuado proceso de asignación de salarios y bienestar social, lo cual permitirá finalmente al personal de la IPS ofrecer calidad en su servicio y calidad administrativa.

Indudablemente, el Talento Humano debe entenderse como la parte más importante de la organización y para apoyar al personal se deben trazar propuestas e innovaciones que la organización y ellos puedan ponerlas en práctica ya que los recursos hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidad. Claro ejemplo de lo expuesto anteriormente lo dice Dave Ulrich⁵: Algunos países (por ejemplo Arabia Saudita) tienen recursos vastísimos “bajo tierra” (por ejemplo petróleo, oro, minerales o productos agrícolas). Pero, muchos otros países han aprendido que los recursos “sobre tierra” (es decir el talento humano) es igual de valioso o incluso más importante que los recursos naturales.

4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La realización de estudios de investigación en la GTH significan un gran aporte a la gerencia a esta área, tener una excelente GTH en la organización depende de la importancia que se le dé al desarrollo del Reclutamiento, Selección de personal, Inducción, Capacitación y desarrollo, Evaluación de desempeño, Asignación de sueldos y salarios y Bienestar social que se le brinda al personal de la empresa. Como lo afirma Ulrich⁶ en uno de sus artículos de su libro “Human Resource

⁵ Entrevista con Dave Ulrich, Consultor y Educador en Administración de Recursos Humanos. Learning Review. Periodista Verónica Inoue.

⁶ Ibíd.

Champions” el talento humano debe convertirse en un “socio” de la alta dirección y la línea para la ejecución de la estrategias del negocio”.

La investigación propuesta pretende, previo el análisis del área de Talento Humano y la revisión de los procesos que se desarrollan dentro de esta; realizar un diagnóstico interno que revele la situación actual de esta área de la empresa. La importancia de la investigación es que además de elaborar el diagnóstico, diseña una propuesta de mejoramiento para el desarrollo de las prácticas de Gestión del Talento Humano que permitirá a Los Ángeles IPS obtener un mejoramiento continuo del personal existente en la organización y el que vinculará en el futuro.

El interés de este proyecto es dar a conocer a Los Ángeles IPS que se debe realizar un análisis objetivo y profundo de la aplicación de sus prácticas de Gestión del Talento Humano, y concienciarlos para que pueda implementarse la propuesta de mejoramiento de esta investigación que facilitaría el óptimo manejo del talento y de sus procesos de gestión con calidad y efectividad. Este estudio es pertinente ya que GTH en la IPS está siendo de lado y no se está prestando la atención suficiente a factores claves de éxito en esta área; por otro lado dicha investigación será efectiva en el sentido que realizar una propuesta de mejoramiento implicaría un proceso continuo, normalmente a largo plazo que busca el perfeccionamiento para este caso del área de GTH y de la empresa en general.

Esta investigación permitirá conocer lo que está pasando con la GTH en Los Ángeles IPS y consigo plantear una propuesta de mejoramiento hacia el desarrollo de la GTH a través del diseño de propuestas estratégicas a desarrollar en cada uno de las prácticas estudiadas en esta investigación. Con esto se beneficiaran principalmente los trabajadores de la IPS, los operarios y propietario, lo que repercute finalmente en la satisfacción de los usuarios ya que esto conllevaría a un mejoramiento continuo en la calidad de cada una de las áreas de la empresa y del servicio en general.

4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El desarrollo de esta investigación se realizará a través de la metodología del Mejoramiento Continuo con enfoque del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) permitiendo la articulación de cada uno de los conceptos que esta implica. Esta metodología es también conocida como ciclo de Deming o ciclo de control. Es un proceso esencial, que se lo debe realizar en cada una de las etapas que implica la Gestión del Talento Humano, que para este caso son: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo, Evaluación de desempeño, Asignación de sueldos y salario y Bienestar social y en cada una de las acciones que realice la empresa.

La propuesta de mejoramiento consiste en un proceso continuo donde se Planifica lo que se va a hacer, luego se hace, posteriormente se verifica si lo que se hizo corresponde a lo planeado para actuar de dos maneras, actuar para corregir si no correspondió a lo planeado y actuar para mejorar si lo que se hizo correspondió a lo planeado. Esta última etapa se destaca por la corrección de los errores. He aquí la importancia de esta metodología que necesita la IPS para la correcta GTH.

La competencia mantiene en lucha permanente a todas las empresas buscando estrategias competitivas que les permitan sobrevivir en los mercados. Las estrategias que se están intentando consideran procesos de mejora continua que utilizan esta metodología.

Todo debe hacerse con planeación, en calidad no es diferente el concepto, La planificación de la calidad consiste en elaborar paso a paso (mental o escrito dependiendo de las habilidades) las actividades que se requieren para mejorar la administración del personal de la empresa y satisfacer las necesidades de los usuarios. Lo más importante es llegar a hacer lo planeado, y exactamente en esto consiste ejecutarlo.

Verificar, aquí es donde más atención debe tener la calidad, la verificación consiste en determinar si los resultados propuestos para la administración del Talento Humano fueron aquellos obtenidos realmente, y si no lo son determinar la falla. Finalmente actuar determina el compromiso de la organización con su personal y usuarios. Es decir, las acciones son todas aquellas actividades que se realizan después de hacer una verificación y que conllevarían al mejoramiento, satisfacción, control, entre otros. Es simplemente el resultado de una no conformidad detectada o de una mejora posiblemente detectada.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO HISTÓRICO

La historia como fundamento del conocimiento permite identificar muchas de las causas por las cuales los estados, sociedades, organizaciones e individuos, viven los efectos económicos, políticos y culturales en la sociedad.

Los conceptos de estado y de organización son elementos básicos para comprender la dinámica social en la cual se insertan los individuos para la productividad en el desarrollo empresarial y de sus efectos en la calidad de vida; así como en la manera de afectar el entorno, en la medida en que se constituyen en agentes reproductores paradigmas, de lenguaje y de acciones políticas que afectan a otros.

Es evidente que los referentes de aprendizaje están marcados por las imágenes aprendidas de nuestros antecesores. Sin embargo, la manera de adquirir el conocimiento, así como el ejercicio del poder, determinan los modelos de gestión de una sociedad, a través de sus organizaciones públicas, privadas y sociales.

El concepto de lo humano es abordado como una necesidad vital, producto del sufrimiento y del conflicto que surge de las deficientes condiciones laborales, sociales y políticas en la era del capitalismo industrial, la cual se constituye en referente del pensamiento científico y de la filosofía cartesiana para interpretar la relación del hombre y del universo como elementos aislados.

La revolución Industrial provocó efectos en el desarrollo del conocimiento. Mediante el afán de libertad y de creación de empresa lleva a la sociedad occidental, a través de la industrialización, al desarrollo de nuevas técnicas de producción, las cuales contribuyen al crecimiento económico y a la marginalidad del individuo, el cual queda preso en la red simbólica de un capitalismo despótico.

El individuo, como sujeto social, se encuentra atrapado en la red de símbolos; éstos definen su pensamiento. Él es producto de la educación recibida en su sociedad, la cual reproduce en su descendencia, originando los modelos de poder económico, social y político.

El proceso de modernización constituye una consecuencia del cambio ocurrido con la crisis del Estado tradicional, lo cual aún coexiste en los países latinoamericanos, dada la yuxtaposición de un Estado dependiente, frente a la necesidad de una mayor autosuficiencia en el contexto de la actual sociedad de las organizaciones y de una economía de libre mercado.

Esta situación afecta aún más el reconocimiento del ser humano, y un inmenso potencial de talento se pierde en las organizaciones, dado el esquema tradicional de buscar salidas solo desde el ángulo económico, ocasionando desventajas cada vez más agudas respecto a la oportunidades de los individuos para capacitarse y participar en el mejoramiento de su calidad de vida, a través de la educación y el desarrollo de la autonomía.

La crisis del desarrollo humano y social, generado por una gran inestabilidad política y económica en América Latina, hace que el individuo se vea expuesto sin muchas defensas a una sociedad abierta al mundo internacional y a la globalización de mercado. Por tanto, en el llamado Estado moderno o sociedad de organizaciones, la gestión humana se constituye en un centro de atención para la modernización de las organizaciones, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno.⁷

La Administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de *Relaciones Industriales* como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos de los individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.

Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias.

Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de Relaciones Industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de Relaciones Industriales cambio radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se llamo administración de personal. Ya no se trata solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo a la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente.

⁷CABRERA PEÑA, Gianell. Antecedentes de la Gestión Humana. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/gestiohumanaserv.htm>. (26 de Mayo de 2009).

Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponían las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración humana (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que la ARH abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de ARH.

Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales.

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

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

- a. **Las personas se diferencian entre sí**, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas ni homogeneizadas. Esto es, considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la organización.
- b. **Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización**, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

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

Una inversión no solo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tenderá a aumentar. En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción persona-organización, así como el carácter de actividad y autonomía, y no más de pasividad e inercia de las personas. Personas como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de la organización.⁸

5.2. MARCO TEÓRICO

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, aun no han adoptado una nueva forma de administrar de la mejor manera el Talento Humano.⁹

La administración eficaz del talento humano se presenta como uno de los grandes retos que deben saber afrontar las empresas modernas.

Debido a que la gente es el recurso más importante, más valioso, más complejo y menos predecible, su efectiva administración es fundamental para el éxito de cualquier empresa, se define entonces la administración de personal como la función administrativa encargada de la ejecución de los procesos de gestión del talento humano.

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

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Óp. Cit. P. 2.

⁹ OBANDO MARTINEZ, Diego Fernando. Propuesta de mejoramiento de la administración del talento humano de la empresa distribuidora Puyo S.A. Pasto. 2005. P 11. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano.

El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.¹⁰

5.2.2. Definición de Talento Humano. ¿Qué entendemos por talento? En el sentido más general, es la suma de habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa. Comprende también su capacidad de aprender y desarrollarse.

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

A pesar de algunas líneas borrosas del concepto, talento es una palabra seductora que todos parecemos entender de una manera natural, y que nos lleva a preguntarnos: ¿Soy yo “un talento”? ¿Cómo hago para aumentar mi talento?

La palabra misma es antiquísima y tiene una rica historia para los antiguos hebreos, griegos y romanos, talento era una unidad de pesos. Por el intercambio de metales preciosos con ese peso llegó a convertirse en una unidad de valor monetario. Lo que hoy es una fuente clave de creación de valor era hace millones de años dinero; de manera que el término ha completado un giro completo de 360.¹¹

El talento humano es no solo el esfuerzo o la actividad humana que se realiza para obtener algo, son también otros factores como el conocimiento y educación del individuo, sus intereses, sus aptitudes, habilidades y su potencial para el posible desarrollo de un objetivo. Para mejorar cualquier talento se hace necesario invertir en éste; hay una frase que dice: “más vale capacitarlos y perderlos que no hacerlo y mantenerlos”.¹²

Lo mismo que en la antigüedad, el talento se ha convertido en la moneda del reino. Las compañías que multiplican sus talentos humanos prosperan; las que no, tendrán que seguir luchando con más dificultades. El talento es un don y se debe cultivar, no dejarlo languidecer.¹³

¹⁰ Disponible en: <http://definicion.de/gestion>. (16-May-2009).

¹¹ MICHAELS, Edward y otros. La guerra por el talento “principios para atraer, desarrollar y retener a empleados altamente talentosos”. Editorial Norma. Bogotá. 2003. P 13-14.

¹² ORIZAGA, Clara. La importancia del talento humano. Dirección del desarrollo bibliotecario. Universidad autónoma de Nayarit. P 4. Disponible en: http://www.bibliotecas.uag.mx/rebco/DOCUMENTOS_.pdf. (Consulta: 19 de Mayo de 2009).

¹³ MICHAELS, Edward. Op cit. P 14.

5.2.3. ¿Qué es Gestión del Talento Humano? Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, asignación de sueldos y salarios y bienestar social, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.¹⁴

Se cree que es el momento apropiado para adoptar enfoques que dinamicen la estructura actual de las empresas, ya que se vive en un mercado laboral global y crecientemente competitivo y por esto las compañías se encuentran en la búsqueda permanente de ideas y prácticas que funcionen al interior de estas y es fundamental reconocer que en la administración del talento humano se encuentra el activo más valioso de las organizaciones y el potencial social más dinamizador para lograr competitividad, sin descuidar bases fundamentales como el desarrollo sostenible, crecimiento significativo que no perjudique a otros elementos del sistema y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización.

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

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

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

¹⁴ JARAMILLO NARANJO, Olga Lucia. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme. Pensamiento y gestión. Vol. 18. Universidad de Norte. Barranquilla. 2005. P 107. Disponible en: http://www.ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_gestion%20del%20talento%20humano.pdf. http://www.ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_gestion%20del%20talento%20humano.pdf. (Consulta: 21 de Mayo de 2009).

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

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados (el talento humano) tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.¹⁵

5.2.5. Gestión del Talento Humano en Colombia. Durante las décadas del 20 y del 30 del siglo pasado, aparecen en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral, como el reconocimiento al derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias oficiales encargadas de las relaciones obrero-patronales, entre otras la creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social.

Sin embargo, un resultado curioso se presenta en una investigación reciente. "Aunque son relativamente pocas las empresas que afirman tener planes de carrera formalizados para sus empleados, existe una mayor proporción de empresas (el 46.7%) que ofrecen programas de desarrollo para facilitarle a su personal la posibilidad de promoción interna mediante la valoración del rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal"

¹⁵ CERNA, Juan Carlos. Op cit.

En el país la Ley 50 de 1990 flexibilizó la remuneración al “permitir al empleador pactar con sus trabajadores la forma de remunerarlos por su labor y el sistema de manejo de cesantías”, de esta manera se evalúa al trabajador con base en factores como el cumplimiento de objetivos establecidos previamente y en menor medida las actitudes, la disciplina, la iniciativa y el interés para el cumplimiento de aquellos. No obstante, poco se ha avanzado en lograr una verdadera remuneración por productividad pues no se ha concebido la compensación como una variable estratégica de gestión.

La investigación en gestión en Colombia, en general, es incipiente y reducida, y existen grandes vacíos tanto en las temáticas, como en la conformación de comunidad académica y en la respuesta a la necesidades de las empresas y de las regiones. La situación es aún más crítica cuando se trata de áreas específicas de la gestión, como es el caso de la gestión humana. Una revisión de trabajos académicos publicados en libros y revistas nacionales permite la identificación de corrientes de pensamiento, algunas más estructuradas que otras, sobre la gestión humana; estas corrientes se clasificaron en tres perspectivas así: la sociológica, la humanística y la estratégica.

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

En general en las empresas en los procesos de *selección* prevalecen criterios socioculturales sobre criterios técnicos (basados en las referencias de sus propios empleados); con respecto a la *formación*, dos características son destacables: muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, en general se carece de indicadores para medirla.

Se puede afirmar que los aspectos relacionados con el mercado laboral en general se constituyen en limitaciones para la gestión de recursos humanos: la sobreoferta generada por el crecimiento en las tasas de participación laboral tiene como implicaciones el desempleo estructural y el incremento de los costos de la selección y complejidad para captar verdaderos talentos; el incremento del subempleo y el empleo informal como resultado de la reducción en la generación de empleo formal, la inequidad en el ingreso del trabajador y la desalarización como nueva forma de remunerar a sus trabajadores; el esfuerzo gerencial centrado en la reducción de costos fijos, lo que implica posponer decisiones de inversión en capital humano y tecnología; y asociado con la movilidad, el empleo generado, explicado casi en su totalidad por la rotación de personal antiguo y no por enganche de personal neto y finalmente la flexibilización de la contratación, que puede ser vista como fortaleza y como debilidad.

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

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

El contexto de la GTH es al mismo tiempo dinámico y cambiante. La primera característica de este contexto es la complejidad. La manera en que las personas y las organizaciones se relacionan para alcanzar sus objetivos varía de una organización a otra. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para tratar a las personas, mientras que otras parecen haberse detenido en el tiempo y en el espacio con la adopción de políticas anacrónicas y retrogradadas.

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

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

- **Recursos materiales:** aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, la materia prima, etc.

¹⁶ CALDERON HERNANDEZ, Gregorio y otros. Gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios gerenciales. Vol. 23. Universidad ICESI. Cali. P 42-45. Disponible en: <http://dspace.icesi.edu.co/dspace/handle/item/1156>. (Citado 23 de Mayo de 2009).

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Óp. cit. P 3.

- **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.).¹⁸

Uno de los mayores retos para las empresas colombianas lo constituye afrontar la modernización y reconversión de los “recursos humanos”, entendida la modernización como un proceso de ser competitivo en un mercado laboral. La reconversión debe ser laboral y tiene que ver con la adecuación del talento humano a las nuevas exigencias del medio.¹⁹

El Talento Humano es aquel capital que produce o es capaz de producir, mediante la operación diaria o la innovación, los más altos beneficios tanto para la persona como para la compañía a la cual ofrece sus servicios.

5.2.7. Procesos de Gestión del Talento Humano. En el concepto de prácticas de gestión que Ulrich y Lake (1992) las definen como los “procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados”. Por su parte Fitz-Enz (1997) afirma que la mejor práctica no es un programa, un proceso o una política superficial sino “un compromiso firme de establecer creencias, rasgos y estrategias operativas básicas. Estas son el contexto constante de la organización: las fuerzas conductoras que las distinguen de los demás”

Con relación a lo anterior, autores como Hage y Aiken (1970) concluyeron que los altos niveles de innovación en las organizaciones se relacionan con: alta complejidad en el entrenamiento profesional de los miembros de la organización, alta descentralización del poder, baja formalización, baja estratificación en la distribución de las gratificaciones, bajo volumen en la producción (que permita un mayor énfasis en la calidad), bajo énfasis en eficiencia en el costo y alto nivel de satisfacción en el trabajo por parte de los miembros de la organización.²⁰

¹⁸ CERNA, Juan Carlos. Aspectos básicos en la gestión del talento humano. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>. (Consulta: 25 de Mayo de 2009).

¹⁹ MELO, Carlos y ARGOTI, Jenny. La importancia de la gerencia integral del talento humano en las organizaciones. Pasto. 1999. P 2. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano.

²⁰ CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en la empresa colombiana. En: Octavo congreso nacional y cuarto internacional de la red de investigación y docencia sobre innovación tecnológica. Memorias. Manizales. 2007. P 12. Disponible en: <http://www.uasnet.mx/ridit/congreso2007/m1p01.pdf>. (Consulta: 24 de Abril de 2009).

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

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

Las técnicas de reclutamiento son los medios que utiliza la empresa, para informar al mercado de mano de obra que dispone de vacantes que deben ser cubiertas, las principales son: carteles en la portería, archivo de candidatos, visita a instituciones educativas, anuncios de prensas, radio y televisión, agencias de reclutamiento.²¹

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se presupone estarán los candidatos para la vacante que la empresa ofrece, estas fuentes de reclutamiento pueden ser de tres tipos: interna (son los propios empleados quienes cubren las vacantes mediante la promoción o transferencia), externa (los candidatos que están y pueden ser reclutados en el mercado de mano de obra) y mixto (cuando se aplica simultáneamente el reclutamiento interno y externo).

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

El reclutamiento interno implica:

- Transferencia de personal
 - Ascensos de personal
 - Transferencias con ascensos de personal
 - Programas de desarrollo de personal
 - Planes de profesionalización de personal
- **Reclutamiento Externo:** Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

²¹ CERON ARCOS, Magaly Rocío. Plan motivacional y bienestar del talento humano para la empresa central manigua S.A. Tumaco. 2005. P 25. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano.

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
 - Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
 - Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
 - Contactos con asociaciones gremiales.
 - Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
 - Intercambio con otras empresas.
 - Anuncios en diarios, revistas, etc.
 - Agencias de reclutamiento externo. Al considerar estas agencias, se debe tomar en cuenta que éstas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento y preselección y no sólo captación de currículum, ya que de ser así únicamente funcionan como buzón de recepción.
- **Reclutamiento Mixto:** En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

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

5.2.7.2. Selección: Es la comparación y elección de candidatos, lo que involucra una función de staff, ya que los servicios de aplicación de las técnicas de selección mediante la comparación de los candidatos y una responsabilidad de línea; pues es la jefatura del organismo solicitante la que procede a la elección final de los candidatos recomendados. La escogencia de los candidatos, deben ser los más apropiados, adecuados para los cargos, según las necesidades de cada vacante. Debe ser personal calificado.

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

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

- Permite la adopción del hombre al cargo y, como consecuencia, la satisfacción del personal con su empleo, y de la empresa con su personal.
- Permite rapidez en la integración y ajuste del nuevo empleado a su cargo.

- Proporciona mayor estabilidad y reducción de la rotación del personal.
- Brinda mayor rendimiento y productividad del personal por su capacidad para el cargo.
- Permite reducir el ausentismo del personal.
- La selección, facilita la mejoría de las relaciones humanas dentro del trabajo, a pesar de sus costos, significa una inversión de capital humano que trae excelentes retribuciones a la empresa.²²

Para que se pueda desarrollar una buena selección, esta debe cumplir con unos pasos o unos elementos que de su ejecución garantizara la efectividad del proceso, estos elementos son:

- Vacante.
- Análisis y evaluación de puestos.
- Inventario de Recursos Humanos.
- Fuentes de reclutamiento.
- Solicitud de empleo.
- Entrevista inicial o preliminar.
- Pruebas psicotécnicas.
- Examen médico de admisión
- Estudio socioeconómico.
- Decisión final.²³

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

La actividad de inducción está implícita en la tarea gerencial a todos los niveles y ella debe demostrar, enseñar, acompañar y comunicar toda operación, actividad, tarea o función en todos y cada uno de los cargos a ser ocupados nuevamente, así el empleado y la empresa saldrán beneficiados.²⁴

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran

²² CERON ARCOS, Magaly Rocío. Op cit. P 26-27.

²³ MAGGI CARDENAS, Juan Carlos. Administración de personal (capacitación y adiestramiento, reclutamiento y selección). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu.shtml>. (Consulta: 21 de Septiembre de 2009).

²⁴ Ibíd. CERON ARCOS, Magaly Rocío. P 27

tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

Esta provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, entendida ésta como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo. También las normas que rigen la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización.

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

Luego de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, cuyos objetivos primordiales son abrir el camino al nuevo empleado en forma rápida y económica, mejorar la cantidad y la calidad de trabajo, equipar al nuevo empleado con los conocimientos necesarios y contribuir a obtener la mejor moral estimulando el interés por la empresa y su nuevo empleo.

Entre sus ventajas se encuentran: incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado con su tarea, mejor organización e incremento de las utilidades como consecuencia de la eficiencia, además de proporcionar al nuevo empleado los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus tareas. El entrenamiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo.

Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.²⁵

5.2.7.4. Capacitación y desarrollo: No siempre las personas saben qué hacer en su trabajo. Es necesario enseñar a los empleados a ejecutar sus tareas de la mejor manera y trabajar así de acuerdo con las expectativas de la empresa.

²⁵ JARAMILLO NARANJO, Olga Lucia. Op cit. P 111.

Por lo tanto, la capacitación, es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. Es un proceso educacional, porque su fin es la formación y preparación de las personas, está orientado eminentemente hacia el desempeño del cargo, ya sea actual o un cargo futuro en la empresa.

Capacitar a un empleado es responsabilidad de cada jefe en todos los niveles, si él no tiene condiciones para capacitarlos personalmente, debe buscar el organismo de capacitación adecuado para que este los haga.

La capacitación es importante para el funcionamiento en la medida en que proporciona al trabajador excelencia, productividad, calidad, rapidez, perfección, utilización correcta de materiales y equipos y sobre la satisfacción personal de ser bueno en la actividad que se realiza.

Hay varias razones por las cuales las organizaciones proporcionan menos capacitación de lo que sería lo óptimo. Primero, a diferencia de muchos otros países no tienen una política pública específica creada para estimular la capacitación. Aunque es obvio que estos gastos son deducibles de impuestos, en muchos países existe la obligación de que aproximadamente el 1% de las nominas (salarios) se dedique a capacitación. Si se gasta menos de la cantidad señalada, el sobrante lo recibe el gobierno como un impuesto. También a diferencia de otros muchos países, existe poca coordinación con el gobierno y las asociaciones industriales u otras organizaciones colectivas para formular políticas y estándares de capacitación y para facilitar a las empresas de capacitación.

Segundo, los costos de la capacitación pagados por la compañía son claros e inmediatos, pero con frecuencia los beneficios son a largo plazo y, de hecho, pueden ser aprovechados por otras organizaciones. Si yo capacito a alguien y esta persona me deja para trabajar con otro empleador, entonces la otra organización obtiene los beneficios de los gastos realizados por la mía. Por consiguiente, la teoría económica señala que la capacitación general, disponible en muchos trabajos, sea pagada por el capacitado quien, después de todo, es el que aprovecha los beneficios. La capacitación específica en habilidades que se utilizan en una organización en particular, debe ser pagada por esa organización. Por supuesto, es probable que existan muchas dudas sobre que constituye una capacitación general o específica de las empresas y, por consiguiente, estas tenderán a invertir menos en el desarrollo de habilidades.

Tercero, los beneficios de la capacitación son inherentemente a largo plazo. Con frecuencia, bajo la presión de presupuestos a corto plazo o por la presión de las utilidades, la capacitación es lo primero que se reduce.²⁶

²⁶ PFEFFER, Jeffrey. Op cit. P. 26-28.

El Desarrollo por otro lado, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.²⁷

5.2.7.5. Evaluación del desempeño: La evaluación de desempeño laboral es una de las funciones de la administración de personal, provee información precisa sobre que tan efectivamente realiza sus tareas los empleados y si se han alcanzado los objetivos.

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

- Adecuación de la persona al cargo.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre jefes y colaboradores.
- Autoperfeccionamiento de los empleados.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación (feedback) de información al personal evaluado.
- Asignación de incentivos salariales por buen desempeño.²⁸

²⁷ HILL, María Elena y ESTRADA, Samuel. Formación, capacitación, desarrollo de RR.HH y su importancia en las organizaciones. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>. (Consulta: 21 de Septiembre de 2009).

²⁸ CORREA BENITEZ, Mirtha Argenith. Diseño de un programa de evaluación de desempeño del talento humano para el hospital San Andrés de Tumaco ESE. Tumaco. 2004. P. 25-26. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano.

El proceso de evaluación de desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.; también tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas.

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

La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.²⁹

5.2.7.6. Asignación de sueldos y salarios: Por “compensación” se entiende el pago total que hace la organización al trabajador por la labor contratada, que también incluye beneficios, prestaciones e incentivos. La compensación está conformada por elementos fijos (sueldo), prestaciones o beneficios y variables (incentivos o remuneraciones por rendimiento). Esta última es vista por algunas empresas como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado. Los programas de compensación benefician la base económica del empleado y su familia, le da la posibilidad de ganancias más elevadas, lo que puede motivar al empleado, debido a que eleva su autoestima y su productividad

Es vital mantener programas de salarios que no sólo hagan posible la maximización de la eficiencia de las ventas sino también proporcionen a los accionistas un retorno adecuado de las inversiones, estimulando así el ingreso y la permanencia de los buenos empleados.³⁰

En los mercados laborales, al igual que en otros mercados, existe la tendencia de obtener aquello por lo que se paga. Si se desea reclutar personal excelente y se quiere que permanezca en la organización, el pagar más es útil, aunque no

²⁹ JARAMILLO NARANJO, Olga Lucia. Op cit. P 112-113.

³⁰ Ibíd. JARAMILLO NARANJO. P 112-113.

absolutamente necesario. Los salarios altos tienden a atraer más solicitantes, lo cual le permite a la organización ser más selectiva en su reclutamiento.

Esta selectividad es importante para encontrar personas que se puedan capacitar y que se comprometerán con la organización. El pagar más hace menos probable la rotación, pues existe menos posibilidad de que alguien pueda aumentar sus ingresos cambiando de empresa. Quizá lo más importante es que los salarios más altos transmiten el mensaje de que la organización valora su personal. En particular si estos salarios son más altos de lo que requiere el mercado, los empleados pueden percibir el ingreso adicional como un regalo y trabajar con más diligencia.

A las personas las motiva algo más que el dinero-cosas como el reconocimiento, la seguridad y el trato justo representan mucho. Desde luego es cierto que en particular en Estados Unidos ha existido la tendencia a exagerar en el uso del dinero en un esfuerzo por solucionar innumerables problemas organizacionales. Pero, también es cierto que la equidad y la justicia virtualmente establecen que si las personas son responsables de mejorar los niveles de desempeño y rentabilidad, querrán participar en los beneficios. Considérese la alternativa si todas las ganancias provenientes del ingenio y de los esfuerzos adicionales solo las recibe la alta dirección o los accionistas (a menos que estos también sean empleados), las personas pronto contemplarán la situación como injusta, se sentirán desanimados y suspenderán sus esfuerzos. Por tanto, muchas organizaciones buscan recompensar el desempeño con alguna forma contingente de remuneración.³¹

5.2.7.7. Bienestar social: El bienestar social, además de ser “estar bien” la persona, debe ser concebido como un aporte al proceso organizacional mediante acciones intencionalmente motivantes que permitan el desarrollo cultural, moral, social, intelectual, psicoafectivo y físico del ser humano con ello se ha demostrado excelentes resultados a nivel mundial, donde colaboradores, administrativos y directivos se comprometen con su desarrollo personal y sentido de pertenencia con la empresa.

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

³¹ PFEFFER, Jeffrey. Op cit. P. 44-47.

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

Dichas normas tendrán que interiorizarse e incorporarse en pautas y conductas de gestión ambiental de los procesos de la empresa. Las normas ISO organizan un sistema que puede ser usado por empresas de todos los tamaños y tipos, en todo el mundo. Estos estándares pueden ser aplicables a todos los sectores de la empresa, por lo que pueden ser implementados en toda la organización o sólo en partes específicas de la misma (producción, ventas, administración, depósitos, transporte, desarrollo, etc.).³²

5.2.8. Medición de los procesos. La medición es un elemento crítico en cualquier proceso administrativo y esto es cierto para el proceso de administrar la fuerza laboral de la organización. La medición desempeña varias funciones. Primero, proporciona retroalimentación en cuanto a lo bien que la organización está poniendo en práctica varias políticas. Por ejemplo, muchas organizaciones adoptan una política de promociones y finalmente no cumplen. Con frecuencia esto se debe a que no existe una recopilación y una presentación sistemática de información, como podría ser conocer el porcentaje de los puestos determinados, niveles que han sido cubiertos internamente.

Segundo, la medición asegura que lo que es medido se toma en cuenta. Fuera de la vista, fuera de la mente, es un principio que se aplica a las metas y prácticas de una organización así como a la gente.

5.2.9. Mercadeo interno: Mantener el equilibrio entre las necesidades de la organización, del talento humano y de los clientes, resulta complejo. Al integrar a las prácticas de la gestión del talento humano, el enfoque del mercadeo interno (MI), donde el talento humano es considerado un cliente interno, y el trabajo un cargo – producto, donde el cargo – producto no es más que los beneficios aportados a un trabajador por su cargo, se busca la motivación al logro. La esencia del enfoque, radica en la concepción medular del mercadeo: la satisfacción de necesidades, internas y externas, ambas interactuando para garantizar el éxito organizacional. Se trata de mantener satisfechos a los empleados para lograr que se identifiquen con la organización, aumenten su productividad y logren la conquista de los consumidores externos.

El talento humano constituye el activo más valioso de las organizaciones, por ello es necesario evaluar cuáles son las distintas formas de gestionarlo en las

³² JARAMILLO NARANJO, Olga Lucia. Op cit. P 113.

organizaciones, para ello se debe revelar la concepción del hombre desde el punto de vista de las distintas escuelas del pensamiento administrativo y los nuevos enfoques en la materia. El enfoque del mercadeo interno, intenta fomentar la esencia del mercadeo, en toda la organización. Para ello plantea la concepción de quienes la integran como consumidores internos y así diseñar la manera de satisfacerlos.

Mercadeo Interno MI significa ver a los empleados como consumidores internos y ver los cargos como productos internos que satisfacen necesidades y deseos de los consumidores internos, para alcanzar los objetivos de la organización. El MI, es todo lo que los empleados hacen en la organización que contribuye al logro de metas. La esencia en sí mismo del enfoque, radica en la concepción medular del mercadeo: la satisfacción de necesidades, que en éste caso son internas y externas, ambas interactuando para garantizar el éxito organizacional.

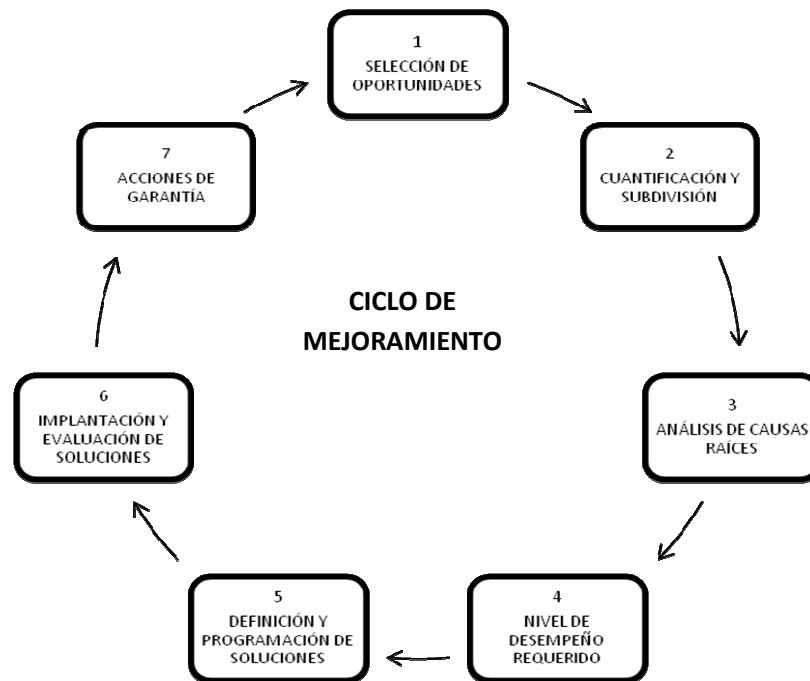
La idea del consumidor interno, significa que cada persona es tanto proveedor como consumidor, y que las metas de las organizaciones son alcanzadas mediante una serie de transacciones entre consumidores y proveedores (cadenas de calidad). Resulta complejo ver a los empleados como consumidores, ya que una frase como “el cliente siempre tiene la razón” no tiene el mismo significado para el jefe, ni resulta tan placentera. Pero se debe dejar claro algo, no se trata de complacer todos los deseos de los empleados, estilo Lámpara de Aladino.

Se trata de mantener su satisfacción para lograr que los mismos, se identifiquen con la organización, logren aumentar su productividad y puedan lograr la conquista de los consumidores externos. La esencia está en saber, ¿qué sienten?, ¿cómo piensan?, ¿cómo viven?, ¿cuántas personas integran su familia?, se trata de conocerlos, el interés por conocer a quienes te rodean, puede hacer la diferencia en la gestión, ¿cómo lograr esto cuando las organizaciones son numerosas?, la interacción entre quienes la integran, puede facilitar esta práctica. Ofrecer importancia al recurso humano por convicción va mucho más allá de la aplicación de las herramientas gerenciales, se trata de escuchar realmente a la gente y observar cómo puede estar afectando una decisión de la directiva o la aplicación de una política, el desempeño de sus funciones, la percepción del clima organizacional e incluso la moral de los empleados.³³

³³ BENITES, Karla Tatiana. Consideraciones sobre la gestión del talento humano: el enfoque del mercadeo interno. Visión gerencial. Vol. 4. Escuela de administración y contaduría pública FACES-ULA. P 93-95. Disponible en: <http://www.psicodocumentosudd.cl/download.php?idDocumento=3566>. (Consulta: 12 de Mayo de 2009)

5.2.10. Ciclo de mejoramiento continuo

Figura 2. Ciclo de mejoramiento continuo.



Fuente. Como monitorear las ISO 9000.

Primer Paso: Selección de los problemas (Oportunidades de mejora): Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis.

A diferencia de otras metodologías que comienzan por una sesión de tormenta de ideas sobre problemas en general, mezclando niveles de problemas (síntomas con causas), en ésta buscamos desde el principio mayor coherencia y rigurosidad en la definición y escogencia de los problemas de calidad y productividad. Este primer paso consiste en las siguientes actividades: Definir en qué consiste un problema de calidad y productividad como desviación de una norma: deber ser, estado deseado, requerido o exigido.

Segundo paso: Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada: El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas síntomas. Es usual que la gente ávida de resultados o que está acostumbrada a los yo creo y yo pienso no se detenga mucho a la precisión del problema, pasando de la definición gruesa resultante del leer paso a las causas raíces, en tales

circunstancias los diagramas causales pierden especificidad y no facilitan el camino para identificar soluciones, con potencia suficiente para enfrentar el problema. Por ejemplo, los defectos en un producto se pueden asociar a la falta de equipos adecuados en general, pero al defecto específico, raya en la superficie, se asociará una deficiencia de un equipo en particular.

Debido a que tales desviaciones se han producido en varias aplicaciones de la metodología, hemos decidido crear este paso para profundizar el análisis del problema antes de entrar en las causas raíces. Se trata de afinar el análisis del problema realizando las siguientes actividades: Estratificar y/o subdividir el problema en sus causas-síntomas y Cuantificar el impacto de cada subdivisión y darle prioridad utilizando la matriz de selección de causas y el gráfico de Pareto, para seleccionar el (los) estrato(s) o subproblema(s) a analizar.

Tercer paso: Análisis de causas raíces específicas: El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.

Nuevamente en este paso se impone la necesidad de hacer medible el impacto o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma. Actividades: Agrupar las causas listadas según su afinidad (dibujar diagrama causa-efecto).

Cuarto paso: Establecimiento del nivel de desempeño exigido (metas de mejoramiento): El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente. Este es un paso poco comprendido y ha tenido las siguientes objeciones: El establecimiento de metas se contradice con la filosofía de calidad total y las actividades a seguir en este paso son: Establecer los niveles de desempeño exigidos al sistema a partir de, según el caso, las expectativas del cliente, los requerimientos de orden superior (valores, políticas, objetivos de la empresa) fijados por la alta gerencia y la situación de los competidores. Graduar el logro del nivel de desempeño exigido bajo el supuesto de eliminar las causas raíces identificadas.

Quinto paso: Diseño y programación de soluciones: El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces. En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados

las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño.

En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias. Actividades: Para cada causa raíz seleccionada deben listarse las posibles soluciones excluyentes (tormenta de ideas), la lista puede ser jerarquizada (para descartar algunas alternativas) a través de una técnica de consenso y votación como la Técnica de Grupo Nominal TGN). Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes de la TGN, para ello conviene utilizar múltiples criterios como los señalados arriba: factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, facilidad, etc. Programar la implantación de la solución definiendo con detalle las 6W-H del plan, es decir, el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando el cronograma respectivo.

Sexto paso: Implementación de soluciones: Este paso tiene como objetivo probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva. Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario. Actividades: Verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto, utilizando gráficas de corrida, histogramas y gráficas de Pareto.

Séptimo paso: Establecimiento de acciones de garantía: El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso. Actividades: En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño. Es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado. Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer

mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.³⁴

5.2.11. Ciclo PHVA: El ciclo PDCA o PHVA, también conocido como "Círculo de Deming" (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina espiral de mejora continua. Es muy utilizado por los SGSI.

Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).³⁵

5.3. MARCO CONTEXTUAL

Los Ángeles IPS nació el 1 de mayo de 2005, fue creada por su propietario Albín Gustavo Quiñones Casanova su sede principal queda en la ciudad de Tumaco y tiene una sucursal en Ipiales y otra en Pasto. Esta empresa pertenece al sector de la salud, es de carácter privado y se dedica a la promoción y prevención de salud, ofrece los servicios parciales contemplados en el Plan Obligatorio de Salud (POS).

Esta empresa a pesar de ser privada contrata con empresas de régimen subsidiado, contributivo y especial. Las empresas con las que contrata Los Ángeles IPS son: de régimen subsidiado (Asmed Salud, Emssanar, Comfamiliar, Mallamas, Caprecom y Salud Cóndor), de régimen contributivo (Salud Vida) y de régimen especial (Fuerzas Militares, SENA y Universidad de Nariño extensión Tumaco). Todo esto para una total de 134.334 usuarios (consulta externa 85.141 y consulta prioritaria 49.193).

La empresa brinda servicios de consulta externa, consulta prioritaria, entrega de medicamentos, odontología, enfermería, laboratorio clínico, ambulancia, entre otros, y sus horarios de atención son todos los días de la semana de 7 am a 12 de la noche.

Su personal está conformado por 36 trabajadores descritos así: (1 gerente, 1 jefe de Talento Humano, 1 coordinador de facturación, 7 médicos, 2 odontólogos, 1 bacteriólogo, 1 enfermera jefe, 6 auxiliares de enfermería, 1 auxiliar de odontología, 1 auxiliar de laboratorio, 2 regentes de farmacia, 5 facturadores, 1 archivador, 1 conductor de ambulancia, 3 servicios generales y 2 vigilantes).

5.3.1. Misión. Garantiza la prestación de servicios de promoción, prevención y recuperación de la salud con oportunidad, calidad técnica y humana, satisfaciendo

³⁴ D'ELIA, Gustavo Eduardo. Como monitorear las ISO 9000. Manegement para el año 2000. Editorial Alsina. Buenos Aires. 2001. P 56.

³⁵ Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming (Consulta 20 octubre de 2009)

las necesidades de sus clientes, con pleno compromiso de su talento humano aportando al mejoramiento de las condiciones de bienestar y calidad de vida de la comunidad.

5.3.2. Visión. La IPS Los Ángeles, será líder en la región de un sistema de prestación de servicio integrados del primer nivel de atención sólido, eficiente y equitativo que nos permita crecer y desarrollarnos en medio de la competencia al servicio y bienestar de la comunidad.

5.3.3. Principios Corporativos.

5.3.3.1. Calidad. Trabajamos teniendo en cuenta que la principal razón de nuestra actividad es la calidad en la prestación del servicio, haciendo las cosas cada día mejor y generando confianza.

5.3.3.2. Humanismo. Servimos a nuestros usuarios sin discriminación alguna, con respeto y consideración.

5.3.3.3. Responsabilidad. Asumiendo el compromiso y pertenencia en cada una de las áreas que permiten fortalecer la imagen institucional.

5.3.3.4. Eficiencia. Utilizando los recursos de la mejor manera permitiendo el desarrollo y garantizando la productividad de la empresa.

5.4. MARCO LEGAL

No se puede hablar de forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano (GTH) como se le conoce actualmente, sin mencionar el Derecho Laboral.

Se alude al Derecho Laboral porque aparece éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, pensando que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más que una mera improvisación.

- **Código Sustantivo del Trabajo.** Es un conjunto de normas y procedimientos legales que reglamentan las relaciones individuales que surgen entre el trabajador y el empleador, buscando un equilibrio entre las dos partes. Establece las formas de contratación, el concepto de salario y sus modalidades, los derechos y deberes

de los trabajadores y de los empleadores, las prestaciones sociales, la libertad de asociación, entre otros.

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

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

Es la figura de responsabilidad solidaria entre el beneficiario de una obra y el contratista independiente respecto al pago de las obligaciones de carácter salarial, prestacional, e indemnizaciones derivadas de la relación laboral entre el trabajador y el contratista. La aplicación práctica de esta figura ha generado que tanto la doctrina como la jurisprudencia nacional y foránea, expongan sus interpretaciones respecto de sus supuestos y límites, toda vez que a la luz de la norma interactúan diferentes intereses y derechos que al entrar en juego generan disquisiciones de tipo jurídico y económico.³⁶

- **Ley 50 de Diciembre 28 de 1990.** La ley 50 de 1990 hace parte del derecho laboral colombiano. Nace con el objetivo de introducir reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones alrededor de las relaciones laborales y la seguridad social en Colombia. Su origen se da a partir de la entrada de la apertura económica y la continua modernización productiva del país.

La ley 50 de 1990 tiene como propósito liberar los rigideces de las relaciones laborales con el fin de mejorar las condiciones de las empresas Colombianas en el modelo económico de globalización. En dicha ley se introducen reformas al código sustantivo del trabajo como definición de la empresa; implementación de formas de contratación tales como la contratación a términos fijo, el empleo temporal y diversas modalidades de subcontratación; pagos de salarios, salarios integral, descuentos permitidos y el salario en sus diversas modalidades por unidad de

³⁶ PEÑALOSA, Lina María y SUAREZ, Daniel. Análisis sobre la responsabilidad solidaria del contratista independiente y el beneficiario de la obra en relación con el accidente de trabajo. Bogotá. 2006. P 8. Trabajo de grado (Derecho). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Jurídicas. Derecho laboral.

tiempo y obra; cambio en el régimen de cesantías; la protección de la maternidad y paternidad.

Establece modalidades de derecho y deberes de los trabajadores y de los empleadores como también el derecho de asociación y libertad sindical. Esta ley rige la creación y conformación de empresas de servicio temporales, sus normas y procedimientos legales que la reglamentan. Entre otras de las disposiciones que establece esta ley es que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social tendrá el carácter de autoridad de policía para todo lo relacionado con la vigilancia y control de las empresas de servicio temporales.

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

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

- **Ley 100 de 23 de Diciembre de 1993.** Los sistemas de aseguramiento se han convertido en la mejor opción para garantizar la seguridad social. De hecho, para el caso de la salud, la preocupación constante de la academia jurídica ha sido formular un diseño que permita la interacción de los diferentes intereses que encontramos dentro del mercado.

En este orden de ideas, se desarrolló un sistema (ley 100 de 1993) en que todos los actores del sistema -aseguradores y oferentes- operaran dentro de un contexto de competencia, pero bajo una altísima regulación del Estado, de tal manera que la competencia no se diera por el precio sino por la calidad en los servicios ofrecidos.

El sistema de la ley 100 de 1993 tendría como objetivo primordial lograr la cobertura total de los habitantes del país, al establecer la obligatoriedad de la afiliación, diseñándose para tal finalidad dos regímenes; el contributivo y el subsidiado.

La reforma en el sistema de salud entonces, podría sintetizarse en dos aspectos fundamentales: el desplazamiento de los subsidios a la oferta a los subsidios a la demanda, desplazamiento que implicó la sustitución del sistema de financiación del gasto histórico de mil hospitales públicos por el de venta de sus servicios; y en la redefinición del papel del Estado, pues su responsabilidad dentro del sistema está determinada en la regulación de los mercados imperfectos y la financiación a la población más pobre.

Esta Ley fue tomada en esta investigación porque además de hablar de la reforma de salud, habla de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) y de cuáles son las funciones que estas deben desempeñar como lo dice en el siguiente artículo de la presente ley:

ARTICULO 185.- Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud. Son funciones de las instituciones prestadoras de servicios de salud prestar los servicios en su nivel de atención correspondiente a los afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros y principios señalados en la presente ley.

Las instituciones prestadoras de servicios deben tener como principios básicos la calidad y la eficiencia, y tendrán autonomía administrativa, técnica y financiera. Además propenderán por la libre concurrencia en sus acciones, proveyendo información oportuna, suficiente y veraz a los usuarios, y evitando el abuso de posición dominante en el sistema. Están prohibidos todos los acuerdos o convenios entre instituciones prestadoras de servicios de salud, entre asociaciones o sociedades científicas, y de profesionales o auxiliares del sector salud, o al interior de cualquiera de los anteriores, que tengan por objeto o efecto impedir, restringir o falsear el juego de la libre competencia dentro del mercado de servicios de salud, o impedir, restringir o interrumpir la prestación de los servicios de salud.

Para que una entidad pueda constituirse como institución prestadora de servicios de salud deberá cumplir con los requisitos contemplados en las normas expedidas por el Ministerio de Salud.

PARAGRAFO.—Toda institución prestadora de servicios de salud contará con un sistema contable que permita registrar los costos de los servicios ofrecidos. Es condición para la aplicación del régimen único de tarifas de que trata el artículo 241 de la presente ley, adoptar dicho sistema contable. Esta disposición deberá acatarse a más tardar al finalizar el primer año de vigencia de la presente ley. A partir de esta fecha será de obligatorio cumplimiento para contratar servicios con las entidades promotoras de salud o con las entidades territoriales, según el caso, acreditar la existencia de dicho sistema.

- **Ley 872 de Diciembre 30 de 2003.** El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para las entidades del Estado es una herramienta para dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios. El enfoque del SGC estará basado en los procesos definidos al interior de las instituciones y en las expectativas de los usuarios, de acuerdo con las funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente. El SGC deberá implementarse en un término máximo 4 años a partir de la expedición de la reglamentación.

- **Ley 79 del 23 de Diciembre de 1988.** Las cooperativas de trabajo asociado nacen de la voluntad libre y autónoma de un grupo de personas que decide unirse para trabajar mancomunadamente, bajo sus propias reglas contenidas en los respectivos estatutos o reglamentos internos. Dado que los socios son los mismos trabajadores éstos pueden pactar las reglas que han de gobernar las relaciones laborales, al margen del código que regula esa materia. Todos los asociados tienen derecho a recibir una compensación por el trabajo aportado, además de participar en la distribución equitativa de los excedentes que obtenga la cooperativa. Sólo en casos excepcionales y en forma transitoria u ocasional se les permite contratar trabajadores no asociados, quienes se regirán por la legislación laboral vigente.

El Régimen General de Trabajo Asociado surge desde el año de 1989 con la expedición de la Ley 79 de 1988; posteriormente los Decretos 1333 de 1989 y 468 de 1990 reglamentaron y le brindaron una plataforma propia y de avanzada a ésta modalidad de trabajo personal; sin embargo, desde un comienzo las OTAS (Organizaciones de Trabajo Asociado) y más específicamente las PCTA (Precooperativas de Trabajo Asociado) y CTA (Cooperativas de Trabajo Asociado) se crearon sin el cumplimiento a cabalidad de las características que dictaban las normas y que les imprimían a éstas empresas asociativas su naturaleza propia especial y diferenciadora de otro tipo de empresas y asociaciones, aún en el sector solidario cooperativo.³⁷

El tomar esta ley en esta investigación es de mucha importancia al igual que el Decreto 24 de 1998 que es abordado en el siguiente ítem, porque la forma de contratación es un tema inherente a la Gestión del Talento Humano, y cabe resaltar que se toman estas dos normas para posteriormente realizar una comparación y resaltar el tipo de contratación que realiza la empresa bajo el uso de cooperativas de trabajo, que es un nombre mal empleado y desvían el verdadero sentido de las mismas.

³⁷ GONZALEZ SOLER, Fernando. Trabajo asociado opción estratégico-empresarial de tercerización laboral con flexibilidad. Bogotá. 2005. P 3. Trabajo de grado (Derecho). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Jurídicas. Derecho laboral.

La corriente más influyente fue la de hacer uso de la figura de Cooperativas de Trabajo Asociado con fines de evitación, no necesariamente evasión, de pagos parafiscales y de seguridad social, y de afectar el pago del salario mínimo vital y otros amparos constitucionales con el propósito de: además de tercerizar o realizar un outsourcing de mano de obra, competir con otros proveedores y ofrecer servicios, obras o productos con costos inferiores a los que podrían asumir otras entidades oferentes; simultáneamente, los mismos empresarios o contratantes de las Cooperativas de Trabajo Asociado, en su gran mayoría, fomentaron la creación de estos entes, presionando cada vez más para que sus “tarifas” fueran más “competitivas”, claro está, tendiendo a la baja, pues de lo contrario, perdían el contrato.

Lo anterior obligó necesariamente a que todas las empresas asociativas omitieran desarrollarse empresarialmente y sobre todo “asociativamente”, esto es, olvidaron la importancia de generar indicadores empresariales y asociativos, de cuyo balance dependería siempre que las Precooperativas y Cooperativas de Trabajo Asociado fueran auténticas –no perfectas- empresas asociativas que reúnen el trabajo personal de sus asociados para su propio beneficio o el de terceros.

- **Decreto 24 de 1998.** Por este decreto se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales (EST) que son aquellas que contratan la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de ésta el carácter de empleador.

Los trabajadores de la empresa de servicios temporales son de dos categorías: de planta y en misión. Los trabajadores de planta son los que desarrollan su actividad en las dependencias propias de las empresas de servicios temporales y trabajadores en misión aquellos que envía la empresa de servicios temporales a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratados por éstos. La empresa de servicios temporales tendrá siempre el carácter de empleador con respecto tanto a los de planta y en misión.

Lo anterior resalta la diferencia que existe entre las cooperativas de trabajo asociado y las empresas de servicios temporales, y debido a esta notable diferencia las EST con total justificación, han visto reducido su mercado comercial dada la competencia de las CTA aún en el campo regulado de los trabajadores en misión; las EST jugaron entonces un papel ambivalente: por un lado, insistían en la necesidad de salirle al paso a las Cooperativas de Trabajo Asociado que intermediaran en la oferta de personal “temporal” pero a la vez crearon CTA para aplicar aquel dicho “si no puedes con el enemigo, únete a él”; por lo tanto, el panorama laboral en estos sectores se tornó cada vez más difícil de manejar para las entidades de inspección y vigilancia, pues tampoco estaban preparadas para

calificar más de 2.000 OTAS en el país, todas ellas con diferente y propia historia de creación y desarrollo.

- **Circular Conjunta No 067 del 27 de Agosto de 2004.** El Gobierno Nacional consiente de la importancia que tienen las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) como instrumento para lograr los propósitos de generación de trabajo, crecimiento económico y generación de riquezas colectivas en Colombia, elabora esta circular, con el fin de hacer una precisa distinción entre los servicios que pueden prestar las Empresas de Servicios Temporales (EST) y las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA).

Esta decisión obedece al hecho que bajo la figura de Trabajo Social se vienen constituyendo una gran de Cooperativas y Precooperativas para desarrollar inapropiadamente su objeto social, ofreciendo actividades propias de las Empresas de Servicios Temporales o para operar como agrupadoras en salud, situación contraria a lo dispuesto en la Ley 79 de 1988 y Decreto 468 de 1990; Ley 50 de 1990, Decreto 024 de 1998, 503 de 1998, 1703 y 2400 del 2002.

En el año 2004 los reclamos de las EST surtieron efecto en la doctrina y normatividad laborales, al fomentar, por una parte, la expedición de la Circular Conjunta No 067, entre el Ministerio de la Protección Social y la Superintendencia de Economía Solidaria cuyo objetivo fue advertir a las Cooperativas de Trabajo Asociado que realizaran intermediación laboral en servicios propios de las EST, que cesaran en dichas actividades, so pena de sanciones; positiva dicha circular por tres razones: (i) Recordó expresamente la legislación vigente y la prohibición para las CTA de asociar trabajadores cuya realidad laboral es “ en misión”, esto es, reemplazando titulares en los cargos; (ii) Reconoció expresamente que las Cooperativas de Trabajo Asociado son verdaderos contratistas de servicios, obras o producción a terceros, con régimen especial no sujeto a la legislación laboral ordinaria; (iii) Reafirmo que las CTA deberán ser auto gestoras, con autonomía administrativa y organizadora directa de las actividades de los asociados, esto es, deberán demostrar en todo momento tales indicadores de gestión, que las diferencia de otras empresas y las reafirma como especiales dentro del ámbito laboral.

De las distinciones anteriores se concluye que al utilizar las CTA para enviar trabajadores en misión que deben estar sujetos al régimen laboral se desnaturaliza la forma jurídica tanto de las CTA como de las EST, lo cual además de distorsionar su objeto social, anarquiza el mercado del trabajo y produce perjuicios para el trabajador, el Estado y la sociedad, pues:

- Se evade el pago de aportes parafiscales al SENA e ICBF, así como la obligación de patrocinar aprendices.
- Se evita la obligación de afiliación a las Cajas de Compensación Familiar.

- Se traslada al cooperado en algunos casos, el valor de las cotizaciones a la seguridad social.
- No se da aplicación a la legislación laboral.
- Se produce una evasión tributaria en beneficios de terceros, debido a que las CTA solo deben pagar impuesto con tarifa del 20% por pertenecer al régimen tributario especial (Artículo 19 y 358 del Estatuto Tributario); en cambio las EST tienen una tarifa de impuesto a la renta del 35% mas la sobretasa del 10% (Artículo 240 y 260-11 de Estatuto Tributario).

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. PARADIGMA INVESTIGATIVO

El paradigma investigativo del presente trabajo es el cuantitativo, porque este tipo de paradigma trata de buscar las causas reales de los fenómenos y busca a su vez controlarlos, explicarlos y predecirlos, para este caso busca identificar las posibles causas de la inexistencia de mejoramiento continuo de la Gestión del Talento Humano de Los Ángeles IPS, que permita atraer, apropiarse, retener y desarrollar el mejor talento del mercado laboral; situación que en un futuro podría ir en detrimento de la calidad del servicio prestado por la empresa y por ende al fracaso de la misma.

6.2. ENFOQUE

El presente trabajo de investigación está enmarcado bajo las características de un estudio analítico-descriptivo, porque el analítico identifica formas de conducta como el desarrollo de los procesos de Gestión del Talento Humano, establece comportamiento concreto, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación; 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 de la empresa Los Ángeles IPS.

6.3. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación es el concluyente porque suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar un curso de acción, el diseño de este tipo de investigación se caracteriza por realizar procedimientos formales de investigación como: encuestas, observación, entrevistas para a partir de estos llegar a una conclusión y posteriormente realizar un plan de acción. En esta investigación se aplicaran instrumentos (entrevista, encuesta estructura y observación directa) para recolectar información de la GTH en la empresa y en base a los resultados de estos se elaborara el diagnostico situacional que conllevara a diseñar una propuesta de mejoramiento.

6.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

6.4.1. Técnica de recolección de información. La recolección de la información acerca de la Gestión del Talento Humano se hará a través de:

- **Fuentes primarias:** observación directa, entrevistas al personal administrativo de la empresa (gerente y jefe de Talento Humano) y encuesta estructurada al personal operativo.
- **Fuentes secundarias:** textos específicos, revistas especializadas, enciclopedias, investigaciones acerca del tema e internet, y todo tipo de fuente que proporciona información completa del tema de investigación.

6.4.2. Tratamiento estadístico. La población objeto de estudio para esta investigación será el personal de la empresa Los Ángeles IPS que son 36 trabajadores, en este caso por tratarse de una población finita y relativamente pequeña no se tomara muestra sino que los instrumentos de recolección de información se aplicaran a todos los colaboradores de la empresa. También se toman a 100 trabajadores al azar para realizarles un sondeo de satisfacción con el servicio que ofrece la empresa, esto con el fin de verificar si las falencias de la gestión del Talento Humano y sus prácticas esta afectando el servicio que se ofrece al usuario.

7. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL AREA DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA LOS ANGELES IPS.

Una vez se recolectó, tabuló y analizó la información fruto de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa, se procedió a realizar el diagnóstico situacional del área. Teniendo en cuenta el resultado de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa y la entrevista realizada al Jefe de Talento Humano y Gerente de la empresa, los resultados fueron los siguientes:

En términos generales se logró observar que la no aplicación de las prácticas o proceso de Gestión del Talento Humano ha generado efectos realmente significativos que han deteriorado sobre manera factores importantes en la empresa como la motivación, comunicación, clima laboral, cultura organizacional, trabajo en equipo, toma de decisiones, desempeño laboral, sentido de pertenencia, entre otros, que conllevan al mejor funcionamiento de los trabajadores, la organización y por ende la calidad del servicio ofrecido.

Para la verificación de lo anteriormente dicho, se pasa a analizar las prácticas o proceso de la GTH en la organización.

7.1. RECLUTAMIENTO

En el desarrollo de este proceso se pudo encontrar que la empresa no tiene un tipo de vinculación establecido, pues no se puede afirmar que esta reclute al personal de manera interna, externa o mixto debido a que la empresa no utiliza ninguna técnica establecida para hacerlo ya que cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, este proceso se realiza a través de recomendaciones personales, directamente por el propietario de la empresa, sus familiares o allegados.

A pesar de que la empresa tiene un banco de hojas de vida que sería una técnica de vinculación externa, esta no se aprovecha adecuadamente pues en la mayoría de los casos no se tiene en cuenta a la hora de realizar el llamado del requerimiento de personal, aquí se le da prioridad a los candidatos referidos por el propietario.

La empresa no tiene políticas que permitan la transferencia, ascensos, programas de desarrollo y planes de profesionalización de personal, por ende no se aplica el reclutamiento interno.

La mayoría de los trabajadores opinan que el proceso de reclutamiento que aplica la empresa es bueno, esto daría a entender que la empresa no está fallando en

esta parte, pero analizándolo profundamente se puede observar que si, debido a que los trabajadores no tuvieron que seguir un proceso o competir con otros aspirantes al cargo para quedarse con él, solo se trato de un tráfico de influencias, y es precisamente por esto que consideran que el proceso es bueno, ya que no tuvieron que esforzarse demasiado para tenerlo, solo buscar un contacto directo con el propietario, sus familiares o algunos de sus amigos cercanos.

Aunado a esto la empresa no tiene una definición de perfiles establecida para cada cargo, donde se describa cuales son los requisitos para ocupar cada cargo dentro de la organización y esto obedece que a pesar de existir un manual de funciones este no está actualizado de acuerdo a los requerimientos de cada cargo.

Todo lo anterior afirma que la empresa indudablemente no aplica un proceso adecuado de reclutamiento de personal, hecho que conlleva a que la empresa no siempre atraiga los mejores talentos del mercado laboral, cerrando en muchas ocasiones la oportunidad a otros aspirantes y a la empresa misma, negándose la oportunidad de poseer personal más capacitado en el desarrollo de sus actividades.

7.2. SELECCIÓN

La empresa no realiza un proceso de selección debido a que como se menciona anteriormente los requerimientos de personal se llenan con candidatos referidos o recomendados, a los cuales no se les aplica ninguna técnica de selección salvo, en algunos casos que se les realiza una entrevista, pero esta no entra o no hace parte del proceso de selección porque cuando al aspirante se le realiza, este ya ha sido nombrado en su cargo o en su defecto seguramente lo será.

Frente a este proceso solo opinaron 15 personas que se les ha aplicado por lo menos la entrevista así sea por una formalidad, pues a las personas que no se les aplico esta, difícilmente podrían opinar sobre este proceso.

Varios trabajadores opinaron que el supuesto proceso de selección aplicado por la empresa es bueno y esto obedece a la misma razón que por no haber un proceso establecido es más fácil para ellos el ingreso a la empresa y se evitan el estrés y la ansiedad de someterse a un proceso de competencia con otros aspirantes.

El hecho de no realizar un proceso de selección permite que la empresa no se brinde la oportunidad de escoger al personal idóneo y de conocer sus competencias, habilidades y actitudes de cada uno de los miembros que va hacer parte de ella y esto hace que la empresa corra el riesgo de no apropiarse de buenos talentos y consiga la productividad y la imagen de la empresa.

7.3. INDUCCIÓN

Este es uno de los procesos que menos falencias posee debido que a todos los trabajadores se les realiza una inducción, una vez ingresan a trabajar a la empresa.

Dentro de las técnicas que siguen para realizar la inducción están: presentación del empleado en su área, visitas a las dependencias o recorridos por las instalaciones, filosofía de la empresa, descripción del puesto a desempeñar e inventario de los elementos de trabajo a su cargo.

A pesar de que en la inducción se da a conocer la filosofía de la empresa, el 76% de los trabajadores afirman no conocer ni siquiera su direccionamiento estratégico (Misión, Visión y Valores).

Pese a que también se realiza una descripción del puesto a desempeñar dentro de la inducción, la empresa no da a conocer una descripción de cargo por escrito al nuevo trabajador donde se contemplen cuales son las funciones a desempeñar por cada trabajador. Frente a esto la mayoría de los trabajadores están conforme con la inducción que la empresa les brinda en el momento de ingresar en ella.

El buen funcionamiento de un proceso de inducción permite que la empresa de a conocer a sus nuevos colaboradores la importancia que ellos tienen dentro de la organización y las oportunidades que tendrán en el desenvolvimiento de sus actividades. Este proceso también permite capacitar al nuevo personal en las funciones específicas del cargo, es muy importante porque de eso dependerá el buen desempeño laboral.

Por otro lado, aunque la empresa realiza un proceso de inducción relativamente bueno no dedica el suficiente tiempo a este proceso, este amerita un tiempo prudencial y posteriormente realizar una retroalimentación constante del proceso, para controlar si los objetivos se están alcanzando y determinar los puntos claves que se deben reforzar.

Al hacer una inducción se genera una reacción en el nuevo colaborador que le hace sentir un cierto interés por la empresa y orgullo por trabajar en ella. Como al inicio del análisis de este proceso, se mencionaron los temas en los cuales se orientaba al personal nuevo, es posible afirmar que se presenta cierta falencia, ya que la empresa no profundiza en temas relacionados con la misma, es decir, dar a conocer a cabalidad su direccionamiento estratégico, historia, filosofía, cultura, entre otros aspectos, que son de vital importancia y que influyen en el nuevo colaborador para que este conozca claramente la organización y sepa que es lo que se quiere y hasta donde se desea llegar.

7.4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La empresa no cuenta con un programa de capacitación anual establecido, donde se contemple los temas que se deben tratar por cada una de las áreas. Por esta razón, en la empresa no se realizan capacitaciones periódicamente.

Las auxiliares de enfermería son instruidas por la enfermera jefe, ellas se reúnen dos veces al mes y dan charlas acerca de un tema para actualizar y afianzar conceptos, lo cual es bueno pero no se trata de una capacitación donde la empresa contrate a una persona especializada que les imparta algún tipo de conocimiento, y los otros pocos trabajadores que han recibido algún tipo de capacitación ha sido a través del Instituto Departamental de Salud de Nariño, no por cuenta directa de la empresa.

Las personas de servicios generales, vigilancia y conductor de la ambulancia han recibido una sola capacitación acerca de primeros auxilios y de cómo se debe realizar el aseo en instituciones de salud pero esta se realizó hace más de seis meses. Además, los vigilantes no han recibido nunca una capacitación o algún curso de seguridad que les permita desempeñar el cargo y no cuentan con una dotación adecuada en vestuario y en equipo de trabajo.

Lo anterior lleva a deducir que la empresa realiza capacitaciones muy esporádicamente, sin embargo, los trabajadores que han tenido la oportunidad de recibir por lo menos una capacitación afirman que esta si ha estado acorde con su perfil y el cargo que ocupan en la empresa.

El que la empresa no tenga un programa de capacitación anual o periódicamente, trae consigo el estancamiento de su personal, pues los conocimientos y la ciencia avanzan rápidamente y sobre todo si se habla de salud, por esto es de vital importancia que empresas como estas capaciten a su personal constantemente para que no solo afiancen y aprendan nuevos conocimientos sino para que el servicio que ofrezcan sea de mayor calidad y por ende la imagen de la empresa mejore mucho mas.

En lo relacionado al desarrollo del personal, se puede decir que la empresa está mal, ya que no ofrece ningún tipo formación que contribuya a la autorrealización de sus trabajadores, como ayuda para estudios y cursos de superación personal, que permita elevar la autoestima de los trabajadores y por ende su desempeño laboral.

7.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El personal de la empresa no tiene claridad de si su desempeño es evaluado o no, pues la mayoría de ellos no conocen ningún formato para hacerlo, sin embargo, la

empresa si cuenta con un formato que se aplica para medir el desempeño de los trabajadores pero esta no tiene una fecha establecida de cada cuanto evaluar a sus trabajadores.

También, se puede afirmar que los trabajadores son evaluados a través de la observación directa principalmente, la revisión de las historias clínicas y la productividad por pacientes atendidos.

A pesar que la empresa tiene un formato de evaluación, cabe resaltar que este se utiliza para evaluar a todos los trabajadores sin importar su cargo, lo cual es totalmente erróneo pues en las organizaciones no se puede evaluar de igual manera a todos los trabajadores ya que se debe distinguir por cargos porque todos los trabajadores no desempeñan las mismas funciones, ni están al mismo nivel jerárquico.

Quien evalúa directamente el desempeño de los trabajadores es el Gerente y Jefe de Talento Humano quienes hacen las observaciones y llamados de atención pertinentes cuando se cometen errores, pero hay que agregar que cada área de la empresa tiene un coordinador o una persona encargada que supervisa las tareas realizadas por los funcionarios de su área, por ejemplo, la parte de los médicos es evaluada por el auditor que es el mismo Gerente, la parte de odontología tiene también una persona encargada que revisa las historias clínicas y hace todos los requerimientos de esta área, en enfermería la persona que supervisa a las auxiliares es la enfermera jefe, así también el área de facturación tiene un coordinador que es el encargado de esta área y de archivo, los regentes de farmacia y demás trabajadores (servicios generales, vigilantes y conductor de la ambulancia) que dependen directamente del Jefe de Talento Humano.

Claro está, que en el momento que un trabajador se vincula a la empresa esta le dice cuáles son sus funciones, por esto se puede afirmar que la empresa concerta con los trabajadores cuales son las tareas y objetivos a cumplir, pero los llamados de atención por lo general son para corregir errores, pero muy poco para felicitar o resaltar el buen desempeño de los trabajadores.

Debe existir claridad en la periodicidad y en el formato que se utiliza para evaluar el desempeño de los trabajadores, esto para que se detecten claramente las falencias y se realice una buena retroalimentación para prevenir errores futuros y por consiguiente lograr un mejoramiento sostenible en el tiempo.

7.6. ASIGNACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Es difícil que en una organización todos los trabajadores estén conformes con el salario que devengan, sin embargo en Los Ángeles IPS el 62% de los trabajadores

no están conforme con su salario y dicen que este es injusto comparado con la competencia y con la horas trabajadas y las funciones que deben desempeñar. Esta cifra es relativamente significativa debido a que más de la mitad de los trabajadores no están satisfechos con su sueldo.

La empresa contrata a sus trabajadores a través de Cooperativas de trabajo COOSERVI para la parte administrativa y COOTRASER para la parte asistencial, sin embargo, la empresa se preocupa que el pago del salario sea puntual y no se retrase, pero desafortunadamente a los trabajadores no se les paga los recargos nocturnos y dominicales. Además de lo anterior la empresa no realiza ningún tipo de aumentos en los salarios cada año, las personas de servicios generales ganan menos del salario mínimo, pero esto obedece a que trabajan solo seis horas diarias cada uno y en ocasiones se les realiza descuentos a los trabajadores sin previo aviso.

Además de lo anterior el estar contratados por cooperativas hace que se pierda el papel del empleador de Los Ángeles y por consiguiente todos los pagos de prestaciones sociales y todo lo de ley sean pagados (descontados) del salario de los trabajadores directamente. Asimismo la empresa no ofrece un sistema de recompensas que premien el buen desempeño de sus colaboradores.

7.7. BIENESTAR SOCIAL

La mayor parte de los trabajadores afirman contar con todos los equipos necesarios para el desarrollo eficaz de sus funciones, sin embargo, otros afirman que cuando se hacen los requerimientos a veces la respuesta de los directivos se tarda en atender dichos requerimientos.

Como se acabo de mencionar, el bienestar social que le brinda la empresa a los colaboradores es todo lo que se exige por ley como: seguridad social y programa de salud ocupacional, además de los subsidios que pueden acceder por la Caja de Compensación Familiar de Nariño COMFAMILIAR. La empresa no les brinda ningún otro tipo de beneficio a sus trabajadores, a excepción de la celebración de fechas especiales que se hacen dos veces en el año (1 Mayo día del trabajador y fin de año).

En la empresa no se presentan espacios de sano esparcimiento ni jornadas recreativas y de integración que permitan mejorar y afianzar las relaciones entre el personal de la misma, como también la motivación hacia el desarrollo de sus actividades laborales, debido a que la empresa se interesa más por la productividad, prioriza en el negocio antes que en el Talento Humano.

No obstante, la mayoría del personal de la empresa se siente satisfecho de trabajar en esta empresa por la estabilidad laboral que esta le ofrece, el pago

cumplido y la flexibilidad en los horarios puesto que muchos de los colaboradores también trabajan en otras empresas.

En lo referente al clima laboral, los trabajadores opinaron que la mayor parte del tiempo existe amabilidad, cordialidad y colaboración con los compañeros, el trabajo en equipo le da calidad y agilidad a sus funciones para el cumplimiento de los objetivos.

Ante esta afirmación se hace necesario decir, que no es que el clima laboral sea del todo hostil, pero si está maleado por las falencias que se presentan en el desarrollo de los procesos de GTH y aunque todos los instrumentos verificaron lo que en un principio se sospechaba estaba sucediendo en esta área aquí hay que considerar un margen de error, el hecho de aplicar este tipo de encuestas en los trabajadores de una empresa despierta cierto temor en ellos que su identidad sea revelada y por esto algunas de sus respuestas no sean del todo ciertas.

Para complemento del diagnóstico las investigadoras se apoyaron en la matriz de Perfil de Capacidad Interna MPCÍ que evalúa todas las áreas de la empresa (directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano), cabe aclarar que debido a que la presente investigación apunta hacia una propuesta de mejoramiento de la Gestión de Talento Humano solo se contempló en las matrices mencionadas todo lo concerniente con esta área, para mayor profundidad del estudio también se realizó la matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI que calificó los factores más relevantes del área de Talento Humano tomados en la PCI para comprobar la veracidad de la información.

7.8. MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA MPCÍ.

La matriz PCI muestra el análisis realizado a los factores críticos de éxito del área de Talento Humano, donde se evalúa cada uno desde el punto de vista de lo que representa siendo una fortaleza o una debilidad, ya sea alta, media o baja, y a su vez la magnitud del impacto que estos tienen dentro de la organización.

Cuadro 1. Matriz del perfil de la capacidad interna MPCl.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Nivel de escolaridad del personal	X						X		
Conocimiento del direccionamiento estratégico					X			X	
Proceso de vinculación del personal				X			X		
Calificación de hojas de vida de acuerdo al manual de requisitos				X				X	
La no aplicación de las técnicas de vinculación de personal					X			X	
El cumplimiento del proceso de selección				X			X		
Inseguridad de los empleados ante los nuevos cargos					X			X	
El personal recibe la respectiva inducción		X							X
Pocas actividades de capacitación				X			X		
Centralización del presupuesto para capacitación				X			X		
Retroalimentación de las pocas capacitaciones.			X						X
Evaluación de labor realizada					X			X	
Retroalimentación de evaluación de desempeño						X			X
Concertación de objetivos a lograr	X						X		
Dotación adecuada de equipos e implementos de trabajo		X						X	
No hay adiestramiento para los cargos en algunas áreas de la IPS			X					X	
Poco sentido de pertenencia con los cargos y con la empresa				X			X		
Mecanismos motivacionales				X			X		
No hay incentivos económicos						X		X	
El salario devengado esta acorde con la capacidad técnica		X						X	
Escasos presupuestos para el bienestar social				X			X		
No hay un psicólogo en el departamento de Talento Humano						X			X
Hace falta asesoría interna necesaria para solución de problemas					X			X	
Se realiza trabajo en equipo					X			X	
Clima laboral adecuado				X			X		
Iniciativa para enfrentarse al cambio	X						X		
Falta de participación de los colaboradores en la toma de decisiones.				X			X		

Fuente. Este estudio

7.9. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI

Al igual que la matriz PCI en la MEFI se tomaron la mayoría de los factores del área de Talento Humano objeto de esta investigación, en donde se le asigno a cada factor un peso y una calificación teniendo en cuenta si era una fortaleza mayor 4, menor 3 o si es una debilidad mayor 1, menor 2, y posteriormente la ponderación de cada uno de los factores analizados para determinar la situación interna específicamente en esta área de la empresa.

Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos MEFI.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO DEL AREA DE TALENTO HUMANO	PESO	CALIF.	POND.
FORTALEZAS			
Nivel de escolaridad del personal	0,06	3	0,18
El personal recibe la respectiva inducción y entrenamiento	0,04	3	0,15
Retroalimentación de evaluación de desempeño	0,06	4	0,24
Concertación de objetivos a lograr	0,07	4	0,28
Iniciativa para enfrentarse al cambio	0,06	4	0,20
Estabilidad laboral	0,03	4	0,12
Flexibilidad en la asignación de horarios de trabajo	0,01	3	0,03
DEBILIDADES			
Conocimiento del direccionamiento estratégico	0,05	1	0,05
Proceso de vinculación del personal	0,06	1	0,06
Aplicación de las técnicas de vinculación de personal	0,06	2	0,12
El cumplimiento del proceso de selección y calificación de hojas de vida de acuerdo al manual de requisitos	0,07	1	0,07
Pocas actividades de capacitación	0,07	1	0,07
Evaluación de labor realizada	0,06	1	0,06
Dotación adecuada de equipos e implementos de trabajo	0,04	2	0,08
No hay adiestramiento para los cargos en algunas áreas de la IPS	0,03	2	0,06
Poco sentido de pertenencia con los cargos y con la empresa	0,05	1	0,05
Mecanismos motivacionales e incentivos económicos	0,03	2	0,06
El salario devengado no está acorde con la capacidad técnica	0,03	2	0,06
Escasos presupuestos para el bienestar social	0,03	2	0,06
Realización de eventos limitados y grupos específicos (deportistas)	0,02	2	0,04
Clima laboral adecuado	0,03	1	0,03
Falta de participación de los colaboradores en la toma de decisiones.	0,04	1	0,04
TOTAL	1,00		2,11

Fuente. Este estudio

Se puede evidenciar la influencia que tienen las prácticas o procesos de la Gestión de Talento Humano en la motivación y la productividad de la empresa. Muestra de esto se evidencia a través del análisis realizado en la MPCÍ y MEFI donde se muestra la situación real de esta área de la empresa con una puntuación de 2.11 significando que la empresa en esta área está débil y requiere de mejoramiento continuo para remediar las debilidades y evitar que se presenten nuevamente.

7.10. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE

En la matriz MEFE se tomaron la mayoría de los factores del área de Talento Humano a los cuales se le asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren al sector.

Cuadro 3. Matriz de evaluación de factores externos MEFE.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO DEL AREA DE TALENTO HUMANO	PESO	CALIF.	POND.
OPORTUNIDADES			
Ampliación de la cobertura del régimen subsidiado de salud.	0,12	3	0,36
Amplia oferta de mano de obra en el mercado laboral.	0,10	4	0,40
Medios de comunicación para difundir información de las vacantes.	0,07	2	0,14
Ser la única IPS de la ciudad.	0,10	4	0,40
Alianzas con empresas o personas que ofrecen servicios de capacitación en temas de interés para la empresa.	0,06	3	0,18
Alianza con empresas que ofrecen servicios de recreación y sano esparcimiento.	0,06	2	0,18
Usuarios satisfechos con el servicio.	0,11	4	0,44
AMENAZAS			
Pago de salario por debajo otros centros o unidades de salud.	0,11	1	0,11
Políticas que reducen el presupuesto al régimen subsidiado.	0,10	1	0,10
Retraso del pago de las empresas con los que contrata la IPS.	0,08	1	0,80
Retiro de las empresas privadas con los que contrata la IPS.	0,09	1	0,90
TOTAL	1,00		4.01

Fuente. Este estudio

El anterior resultado muestra una puntuación de 4.01 significando esto que la empresa tiene buen poder de respuesta con relación a las exigencias del mercado, a la evolución del mismo y a las oportunidades que se van presentando en el desarrollo de la economía Mundial.

Esto indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas. La empresa tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado de prestación de servicios de salud y hacer frente a las adversidades que se presenten como por ejemplo un pago de salario por debajo otros centros o unidades de salud.

7.11. MATRIZ DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS DOFA.

En la matriz DOFA se identificaron las acciones viables mediante el cruce de variables, aquí las acciones estratégicas son ante todo acciones posibles y es factible que se puedan realizar en el sistema.

Aquí se busco superar las debilidades que impiden el logro de los propósitos, dando lugar a la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan, a través de la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

Cuadro 4. Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas DOFA.

	FORTALEZAS – F - Nivel de escolaridad del personal.(F1) - El personal recibe la respectiva inducción y entrenamiento. (F2) - Retroalimentación de evaluación de desempeño. (F3) - Concertación de objetivos a lograr. (F4) - Iniciativa para enfrentarse al cambio. (F5) - Estabilidad laboral. (F6) - Flexibilidad en la asignación de horarios de trabajo. (F7)	DEBILIDADES – D - Conocimiento del direccionamiento estratégico. (D1) - Proceso de vinculación del personal. (D2) - El cumplimiento del proceso de selección. (D3) - Pocas actividades de capacitación. (D4) - Mecanismos motivacionales e incentivos económicos. (D5) - El salario devengado no está acorde con otras empresas de salud. (D6) - Escasos presupuestos para el bienestar social. (D7)
OPORTUNIDADES - O - Ampliación de la cobertura del régimen subsidiado de salud. (O1) - Amplia oferta de mano de obra en el mercado laboral. (O2) - Medios de comunicación para difundir información de las vacantes. (O3) - Ser la única IPS de la ciudad. (O4) - Alianzas con empresas o personas que ofrecen servicios de capacitación en temas de interés para la empresa. (O5) - Alianza con empresas que ofrecen servicios de recreación y sano esparcimiento. (O6) - Usuarios satisfechos con el servicio. (O7)	ESTRATEGIAS - FO - Implementar técnicas de reclutamiento a través de medios de comunicación para llenar las vacantes. (F5,F6,O1,O2,O3) - Asignación de escala salarial más justa y equitativa. (F1,F6,F7,O2,O4) - Implementación de programas de capacitación y desarrollo. (F4, F6, O1, O4, O7). - Realización de reinducción para los trabajadores de la IPS. (F1, F2, F3, F6, O1, O4).	ESTRATEGIAS – DO - Ilustrar a los trabajadores nuevos sobre el direccionamiento, historia y filosofía de la empresa. (D1, O1, O4). - Implementación de técnicas de selección de personal de acuerdo a las especificaciones del cargo. (D2, D3, O1, O7). - Consolidar convenios con empresas de interés para brindar capacitaciones a los trabajadores acordes al cargo y la empresa. (D4, D5, O4, O6). - Realización de actividades de recreación, integración y sano esparcimiento. (D6, D7, D8, O1, O5).

AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
• Pago de salario por debajo otros centros o unidades de salud. (A1) • Políticas que reducen el presupuesto al régimen subsidiado. (A2) • Retraso del pago de las empresas con los que contrata la IPS. (A3) • Retiro de las empresas privadas con los que contrata la IPS. (A4).	• Realización de un portafolio de servicios atractivos para las empresas contratantes. (F1, F3, F4, F6, A3, A4). • Creación de incentivos y recompensas por el buen desempeño. (F5, F6, F7, A1, A3). • Implementación de estrategias en conjunto (la empresa, cooperativas y representante de los trabajadores) para la asignación de sueldos. (F1, F6, F7, A1, A3, A4).	• Realizar una valuación de puestos para la adecuada asignación de salarios. (D6, D7, A1, A2, A3). • Realización de evaluación de desempeño periódicamente para cada área. (D1, D5, A1, A4).

Fuente. Este estudio

8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA LOS ANGELES IPS

La teoría aplicada a la elaboración de la propuesta para la Gestión del Talento Humano en Los Ángeles IPS es el de mejoramiento continuo con enfoque del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar). Se escogió esta metodología para la realización de la investigación porque regularmente las propuestas de mejoramiento se realizan con miras a realizar procesos de calidad.

Para este caso se hizo una integración del ciclo de mejoramiento continuo y el PHVA, porque estos ocasionan una inversión relativamente pequeña, comparativamente menor a la de otros enfoques, por cuanto implica una filosofía de vida laboral, personal y social, centrada en esfuerzos de mejoramiento constante.

La propuesta cumple con la siguiente dinámica:

- a. Se toma cada una de las prácticas o procesos de Gestión de Talento Humano y se realiza la propuesta de mejoramiento, teniendo en cuenta los hallazgos del diagnóstico.
- b. Cada propuesta está compuesta por cuatro partes, la primera parte es el mejoramiento continuo que se divide en siete pasos, segundo se realiza una caracterización del proceso anterior con el PHVA, tercero se realizan las conclusiones del proceso y finalmente se hacen las recomendaciones donde ya se crean todas las propuestas al proceso basándose en los ciclos realizados en el punto uno y dos.

8.1. RECLUTAMIENTO

Las expectativas de los administradores o gerentes de las empresas, la creciente competencia a nivel internacional y el incremento de la diversidad en la fuerza de trabajo constituyen un desafío para el Gerente de Recursos Humanos de una organización. El área de recursos humanos en la actualidad es más dinámica, además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva de la organización, también debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal.

El estudio de la administración de recursos humanos debe de considerar al trabajador como un valioso elemento el cual posee conocimientos, aptitudes y actitudes para poder crecer y desarrollarse dentro de la empresa, por lo cual el

reclutamiento es una herramienta muy valiosa para conocer y atraer el potencial de los candidatos.

8.1.1. Mejoramiento Continuo.

Primer paso: Selección del problema (oportunidad de mejora).

En la empresa no se realiza un proceso de reclutamiento adecuado.

Segundo paso: Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada.

a. Estratificación y/o subdivisión del problema en sus causas-síntomas.

- Prioridad a candidatos referidos o recomendados.
- No hay definición de perfiles establecidos para cada cargo.
- No utilización optima del banco de hojas de vida.
- No hay políticas de ascenso y transferencia de personal.

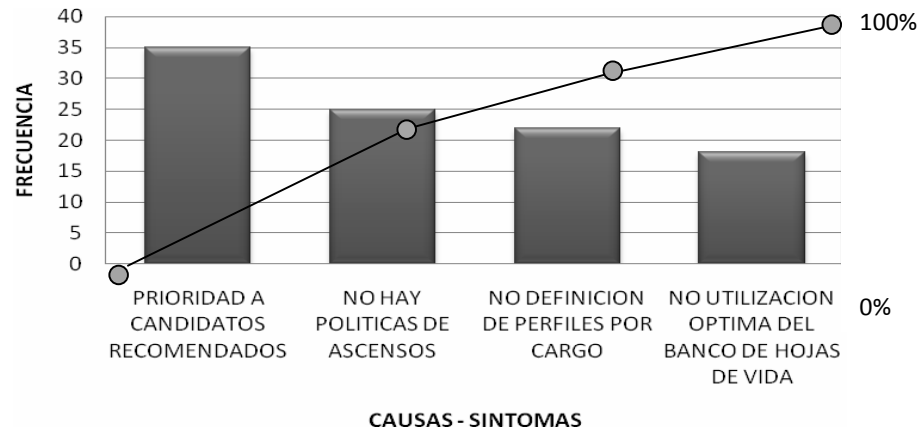
b. Cuantificación del problema (Diagrama de Pareto)

Cuadro 5. Cuantificación del problema de reclutamiento.

CAUSAS-SINTOMAS	VALOR	% DEL TOTAL	% ACUMULADO
Prioridad a candidatos recomendados	35	35	
No hay políticas de ascensos	25	25	60
No definición de perfiles por cargo	22	22	82
No utilización optima del banco de hojas de vida	18	18	100
TOTAL	100	100	

Fuente: Esta investigación

Gráfico 1. Diagrama de Pareto de reclutamiento.

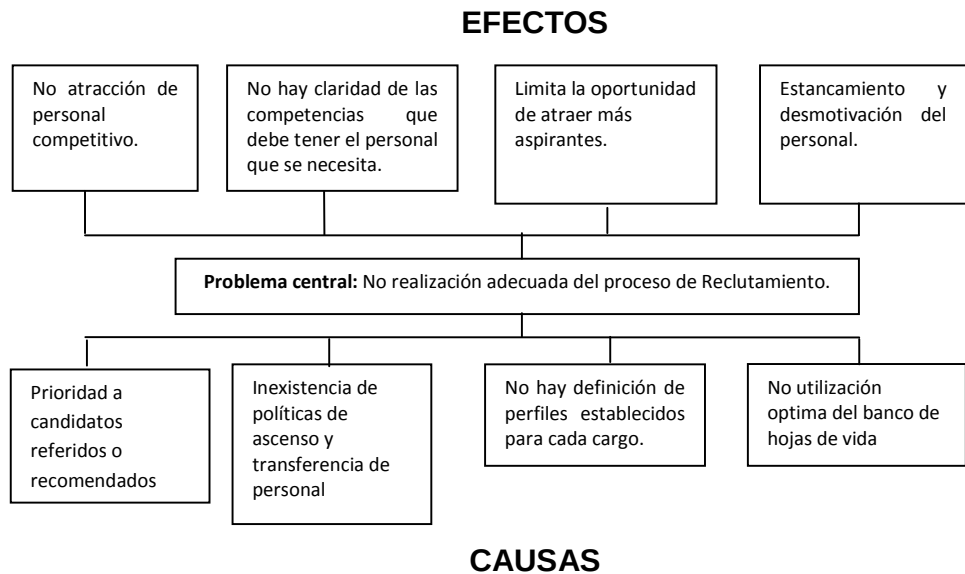


Fuente: Esta investigación

Ahora resulta evidente cuáles son los tipos de errores más frecuentes o las causas más importantes. Se puede observar que los tres primeros errores representan el 82% de todas las fallas. Por el Principio de Pareto, se concluye que la mayor parte de los defectos encontrados en el proceso de reclutamiento pertenece principalmente a estas tres causas (los pocos vitales), de manera que si se eliminan estas causas raíces provocará que se desaparezca la otra causa síntoma.

Tercer paso: Análisis de causas-raíces específicas.

Figura 3. Diagrama de causa y efecto de reclutamiento.



La anterior grafica pretende ilustrar cuales son los efectos de las causas o síntomas raíces del problema central que en este caso es la inadecuada realización del proceso de reclutamiento, trayendo este como consecuencia la no atracción de personal competitivo, esto no quiere decir que el personal que actualmente labora en la empresa no lo sea, sino que al dar prioridad a los candidatos recomendados más que al banco de hojas de vida, la empresa se limita o se niega la oportunidad de conocer y atraer más aspirantes y hacerlos participe del proceso.

El hecho de que no exista una clara definición de perfiles por cargo, produce que la empresa no tenga claridad de las competencias que debe tener el personal que se necesita, además el que la empresa no tenga políticas de ascenso o transferencias de personal produce en sus colaboradores un estancamiento y cierto grado de desmotivación pues la empresa cuando se presenta una vacante solo busca externamente y no internamente.

Hay que aclarar que por ser una empresa de salud la parte asistencial solo puede ser reemplazada por un profesional de la misma área, pero en la parte administrativa si se pueden dar ascensos o transferencias de personal y estos cargos pueden ser ocupados por otro miembro de la organización siempre y cuando tenga las competencias necesarias para asumir el cargo.

Cuarto paso: Establecimiento del nivel de desempeño exigido. (Metas de mejoramiento).

Meta 1.

Disminuir la vinculación de personal de candidatos referidos o recomendados en un 50%.

Meta 2.

Definir claramente el 100% de los perfiles para cada cargo.

Meta 3.

Utilizar en un 100% el banco de hojas de vida como una técnica de reclutamiento.

Meta 4.

Crear políticas de ascenso o transferencia de personal que permita la participación de los trabajadores en un 30% en el proceso de reclutamiento para aquellos cargos donde ellos puedan aspirar.

Meta 5.

Utilizar en un 50% otras fuentes de información para dar a conocer la existencia de una vacante.

Quinto paso: Diseño y programación de soluciones.

Prioridad a candidatos referidos o recomendados.

Posibles Soluciones

- a. Revisar y verificar los datos de la hoja de vida del candidato referido para comprobar si cumple con los requerimientos del cargo.
- b. Delegación de autonomía al jefe de Talento Humano para tomar decisiones al respecto.
- c. Permitir que los candidatos referidos compitan con otros aspirantes al cargo para que el proceso sea más adecuado y más beneficioso para la empresa.

Técnica de Grupo Nominal

Siguiendo los criterios del proceso de mejoramiento continuo, en este paso cuando existen varias alternativas de solución a la causa raíz, se emplea la Técnica de Grupo Nominal TGN que permite votar por las alternativas y así priorizar entre la soluciones cual sería la más importante o la que se debe realizar primero porque ayuda a disminuir el problema significativamente.

	Investigadora 1	Investigadora 2	TOTAL
A	2	2	4
B	3	3	6
C	1	1	2

El anterior resultado muestra que la solución más importante para dar salida a esta causa raíz es delegar más autonomía al Jefe de Talento Humano para que pueda tomar decisiones con respecto al reclutamiento en este caso y posteriormente con todas las prácticas de Gestión del Talento Humano.

Ante la situación de las recomendaciones personales, difícilmente se pueden eliminar debido a que él propietario de la empresa es autónomo de referir los candidatos que el desee, sin embargo el jefe de Talento Humano debería gozar de la autoridad que su cargo amerita y revisar en primera instancia el currículum de los candidatos referidos para comprobar si estos cumplen con los requerimientos del cargo, y si es así permitir que estos compitan con otros aspirantes atraídos por otras fuentes de reclutamiento, y si por el contrario el candidato referido no cumple

con los requerimientos que el cargo exige de plano que eliminado y no entraría al proceso con los otros aspirantes.

Una vez se realiza el respectivo análisis con la TGN se procede a estudiar la implementación de cada una de las soluciones definiendo con detalle las 6W-H (de las palabras: What, Why, When, Where, Who y How) es decir, el que, por que, cuando, donde, quien y como elaborando el cuadro respectivo.

Tabla 1. 6W-H Prioridad a candidatos referidos o recomendados.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Delegar autonomía al Jefe de Talento Humano.	Este cargo amerita poseer un grado de autonomía relativamente alto para tomar decisiones referentes a los procesos de GTH.	Corto plazo.	Área de Talento Humano.	Gerente General	Realizando una resolución donde quede asentado la delegación de autonomía firmada por el Gerente general y el Jefe de Talento Humano. (Ver anexo G).
Solución B	Revisar y verificar los datos de las hojas de vida de los candidatos referidos o recomendados.	Así se comprueba si las competencias del aspirante son afines al cargo.	Cada vez que exista una vacante en la empresa y se emprenda el proceso de reclutamiento.	Área de Talento Humano	Jefe de Talento Humano.	Verificando las competencias, experiencia, estudios, referencias, entre otros aspectos del aspirante referido.
Solución C	Permitir que los candidatos referidos compitan con otros aspirantes al cargo.	Esto hace que el proceso sea más objetivo y la decisión final sea la mejor.	Cada vez que exista una vacante en la empresa.	Área de Talento Humano	Jefe de Talento Humano.	Ofreciendo igualdad de condiciones a todos los aspirantes (no referidos y referidos) a que compitan por el cargo.

Fuente. Este estudio

No hay definición de perfiles establecidos por cada cargo.

Posibles Soluciones.

- a. Hacer una revisión de las competencias que requiere cada cargo.
- b. Realizar la definición de perfiles por cada cargo.

Técnica de Grupo Nominal

	Investigadora 1	Investigadora 2	TOTAL
A	2	2	4
B	1	1	2

El anterior resultado muestra que la solución más importante es hacer en primera instancia una revisión de las competencias que requiere cada cargo, para posteriormente realizar la definición de perfiles que se requieren para cada puesto.

Aunque la solución más importante en orden de prioridad es realizar la revisión de competencias para cada cargo, esto no quiere decir que sea esta la única forma de erradicar la causa-raíz, pues esta solución se complementa con la realización de perfiles, pero siendo coherentes con el orden lógico debe realizarse primero una revisión para luego tener las bases suficiente para realizar una definición de perfiles y así dar solución a la causa-raíz.

Tabla 2. 6W-H No hay definición de perfiles establecidos por cada cargo.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Hacer una revisión de las competencias que requiere cada cargo.	Se necesita saber cuáles son las competencias que exige cada cargo.	Corto plazo.	Todos los cargos de la empresa.	Jefe de Talento Humano.	Realizando un diagnostico interno de cada cargo y las competencias que este requiere.
Solución B	Realizar la definición de perfiles por cada cargo.	Se necesita asignar el personal adecuado según las exigencias del cargo.	Corto plazo.	Todos los cargos de la empresa.	Jefe de Talento Humano.	Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico determinar los factores necesarios para la definición del perfil de cada cargo.

Fuente. Este estudio

No utilización óptima del banco de hojas de vida.

Posibles Soluciones.

- a. Cuando se presente una vacante debe revisarse en el banco de hojas de vida cuáles de esos candidatos podrían aspirar al cargo según la definición de los perfiles.
- b. Las hojas de vida de los candidatos que no clasifican en un momento dado, archivarlas para reutilizarlas en el futuro cuando hayan nuevas vacantes.

Técnica de Grupo Nominal

	Investigadora 1	Investigadora 2	TOTAL
A	2	2	4
B	1	1	2

Como se puede observar la posible solución más importante es que cuando se presente una vacante se revise en el banco de hojas de vida para seleccionar los candidatos que pueden aspirar al cargo, esto en aras de ser consecuentes con lo expuesto en los puntos anteriores; claro está que los candidatos que clasifiquen del banco de hojas de vida para aspirar al cargo entrarían a competir con los otros candidatos ya sean estos recomendados o atraídos por otro medio de difusión.

Los candidatos que en determinado momento no clasifiquen para aspirar a determinado cargo deben ser considerados y tenidos en cuenta en futuras oportunidades cuando se presenten nuevas vacantes y claro está, estos cumplan con las competencias del perfil que exija el cargo.

Siguiendo estas dos alternativas de solución se puede remediar la poca utilización que tiene actualmente el banco de hojas de vida en la empresa.

Tabla 3. 6 W-H No utilización óptima del banco de hojas de vida.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Cuando se presente una vacante debe revisarse en el banco de hojas de vida cuales de esos candidatos podrían aspirar al cargo según la definición de los perfiles.	No se puede correr el riesgo de clasificar a alguien para que aspire a una vacante sino cumple con los requisitos que exige el perfil.	Cada vez que exista una vacante en la empresa y se emprenda el proceso de reclutamiento.	Archivo del banco de hojas de vida.	Jefe de Talento Humano.	Revisando los currículos de los candidatos y confrontándolos con la definición de los perfiles para ver si son compatibles.
Solución B	Las hojas de vida de los candidatos que no clasifican en un momento dado, archivarlas para reutilizarlas en el futuro cuando haya nuevas vacantes.	Se pueden utilizar en el futuro cuando existan nuevas vacantes.	Cada vez que exista una vacante en la empresa y se emprenda el proceso de reclutamiento.	Archivo del banco de hojas de vida.	Jefe de Talento Humano.	Agrupando las hojas de vida de acuerdo a los perfiles de los posibles cargos que podrían ocupar.

Fuente. Este estudio

No hay políticas de ascenso y transferencia de personal.

Posibles Soluciones.

- a. Darle la oportunidad de ascender a los trabajadores de la empresa aplicando reclutamiento interno que permitan buscar aspirantes para ocupar un cargo cuando se presente una vacante.

Técnica de Grupo Nominal

Aquí por ser solo una la posible solución a la causa-raíz, no es necesario calificar por orden de importancia las alternativas ya que estas no existen.

Tabla 4. 6 W-H No hay políticas de ascenso y transferencia de personal.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Dar la oportunidad de ascender a los trabajadores de la empresa aplicando reclutamiento interno que permitan buscar dentro, aspirantes para ocupar un cargo cuando se presente una vacante.	Sirve como fuente de motivación al personal, disminuye costos ya que obvia la aplicación de algunos procesos que si se harían con un nuevo trabajador. Además logra que el trabajador se esfuerce por realizar mejor su trabajo y así ser más competitivo.	Cada vez que exista una vacante en la empresa y se emprenda el proceso de reclutamiento.	En toda la empresa.	Jefe de Talento Humano y Gerente.	Realizando periódicamente actualizaciones de los perfiles de los trabajadores de la empresa.

Fuente. Este estudio

Sexto paso: Implementación de soluciones

Por medio de la definición de estos indicadores se busca probar la efectividad de las soluciones y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.

Delegación de autonomía al Jefe de Talento Humano para tomar decisiones en su área.

$$\frac{\text{No de decisiones tomadas por el Jefe de Talento Humano}}{\text{No de decisiones tomadas totales}} \times 100$$

Revisar y verificar los datos de las hojas de vida de los candidatos referidos para comprobar si cumple con los requerimientos del cargo.

$$\frac{\text{No de candidatos referidos que cumplen con los requerimientos del cargo}}{\text{No total de candidatos referidos}} \times 100$$

$$\frac{\text{No de candidatos referidos que no cumplen con los requerimientos del cargo}}{\text{No total de candidatos referidos}} \times 100$$

Permitir que los candidatos referidos compitan con otros aspirantes al cargo para que el proceso sea más adecuado y más benéfico para la empresa.

$$\frac{\text{No total de candidatos referidos clasificados}}{\text{No total de aspirantes al cargo}} \times 100$$

Archivar las hojas de vida de los candidatos que no clasificaron para reutilizarlas en el futuro.

$$\frac{\text{No de hojas de vida no clasificadas}}{\text{No total de hojas de vida}} \times 100$$

Darle la oportunidad de ascender a los trabajadores de la empresa aplicando también reclutamiento interno.

$$\frac{\text{No de trabajadores ascendidos}}{\text{No total de trabajadores}} \times 100$$

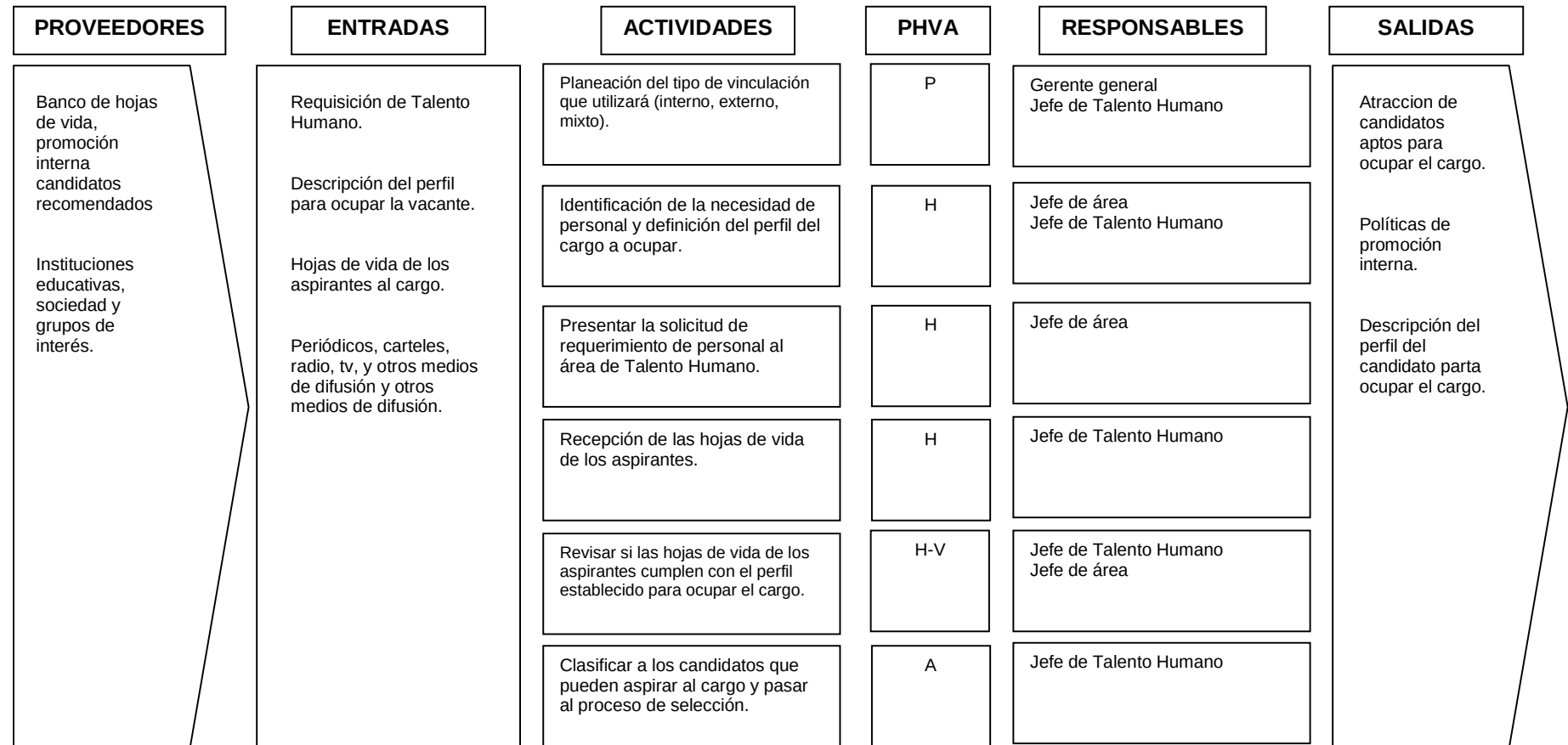
$$\frac{\text{No de aspirantes internos a un cargo}}{\text{No total de aspirantes a un cargo}} \times 100$$

Séptimo paso: Establecimiento de acciones de garantía.

- La persona responsable de garantizar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño del proceso de reclutamiento es el Jefe de Talento Humano, siempre y cuando este tenga la autonomía suficiente para hacerlo.
- El Jefe de Talento Humano debe realizar el entrenamiento correspondiente al personal en los cambios realizados en esta práctica o proceso.
- El Jefe de Talento Humano debe hacer continuo seguimiento a los resultados obtenidos, elaborar y aplicar los instrumentos necesarios para medirlo.
- También el Jefe de Talento Humano debe realizar constantemente una retroalimentación donde se detecten las fallas del proceso para implementar medidas correctivas.

8.1.2. Caracterización del proceso de Reclutamiento con el ciclo PHVA.

OBJETIVO: Realizar de forma efectiva el proceso de reclutamiento que permita a la empresa atraer a candidatos competitivos.
ALCANCE: El proceso se desarrolla desde que se establece la necesidad de personal hasta que se hace el llamado para que acudan los aspirantes al cargo.
TIPO DE PROCESO: Administrativo.
LÍDER: Jefe de Talento Humano.



RECURSOS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	REGISTRO
Talento Humano - Con competencias en el tema. Tecnológicos - Computadores - Internet - Medios de comunicación Infraestructura física Información - Banco de hojas de vida Recursos financieros - \$150.000	- Código sustantivo de trabajo	- Manual de funciones y descripción de cargos. Procedimientos: - Identificación de la vacante. - Requisición de personal. - Definición del perfil. - Difusión o llamado de candidatos. - Recepción de hojas de vida. - Revisión de hojas de vida para escoger candidatos que si pueden aspirar al cargo para iniciar el proceso de selección.	- Listado de los aspirantes al cargo. - Solicitud de requisición de personal. - Lista de candidatos clasificados para la selección.

PARAMETROS DE MEDICIÓN		
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Autonomía del Jefe de Talento Humano para tomar decisiones en su área.	No de decisiones tomadas por el Jefe de Talento Humano / No de decisiones tomadas totales * 100	Permanente
Calidad de los aspirantes con relación al cargo.	No de candidatos referidos que cumplen con los requerimientos del cargo / No total de candidatos referidos*100 No de candidatos referidos que no cumplen con los requerimientos del cargo/ No total de candidatos referidos*100	Cada vez que se presente una vacante
Utilización del banco de hojas de vida.	No de hojas de vida no clasificadas/ No total de hojas de vida *100	Cada vez que se presente una vacante
Reclutamiento interno.	No de aspirantes internos a un cargo/ No total de aspirantes a un cargo *100	Cada vez que se presente una vacante
RIESGOS		
• Vincular personal sin las competencias y perfiles requeridos • Clima laboral inadecuado • Resistencia al cambio y bajo sentido de pertenencia • Inefectividad en el manejo del proceso por el Jefe de Talento Humano.		

8.1.3. Conclusiones de Reclutamiento. El Jefe de Talento Humano no tiene la autonomía suficiente para realizar según su criterio un proceso de reclutamiento.

La empresa no realiza una requisición de personal de manera adecuada, pues las necesidades de personal no siempre se identifican de la mejor forma.

La empresa no realiza un proceso de reclutamiento interno ni externo, ya que los candidatos que llegan a ocupar una vacante son referidos por el Gerente general de la empresa.

La definición de perfiles no está claramente definida, debido a la falta de actualización del manual de funciones donde se especifican las características que debe tener cada trabajador de acuerdo a su cargo.

No existe una eficiente utilización y aprovechamiento del banco de hojas de vida y tampoco se utilizan otros medios de difusión para informar de una vacante, lo que impide que la empresa conozca acerca de la oferta de mano de obra que el mercado le ofrece.

La empresa no tiene políticas de ascenso, donde se le dé la oportunidad a los trabajadores de aspirar a aquellos cargos donde les sea posible de acuerdo a su perfil y los requerimientos del cargo.

8.1.4. Recomendaciones de Reclutamiento. La empresa no tiene un psicólogo organizacional, es por esta razón que la elaboración de los procesos de Gestión del Talento Humano queda en manos del Jefe de Talento Humano siempre y cuando la Gerencia general le otorgue a este la autonomía suficiente para elaborar el proceso.

La empresa primeramente debe identificar la necesidad de personal, es decir el área donde se requiera un nuevo trabajador ya sea por rotación de personal o porque se necesita alguien para desempeñar nuevas tareas, el jefe de esa área debe hacer la requisición de personal al área de Talento Humano quien estudiara la posibilidad de emprender un proceso de reclutamiento para llenar esa vacante.

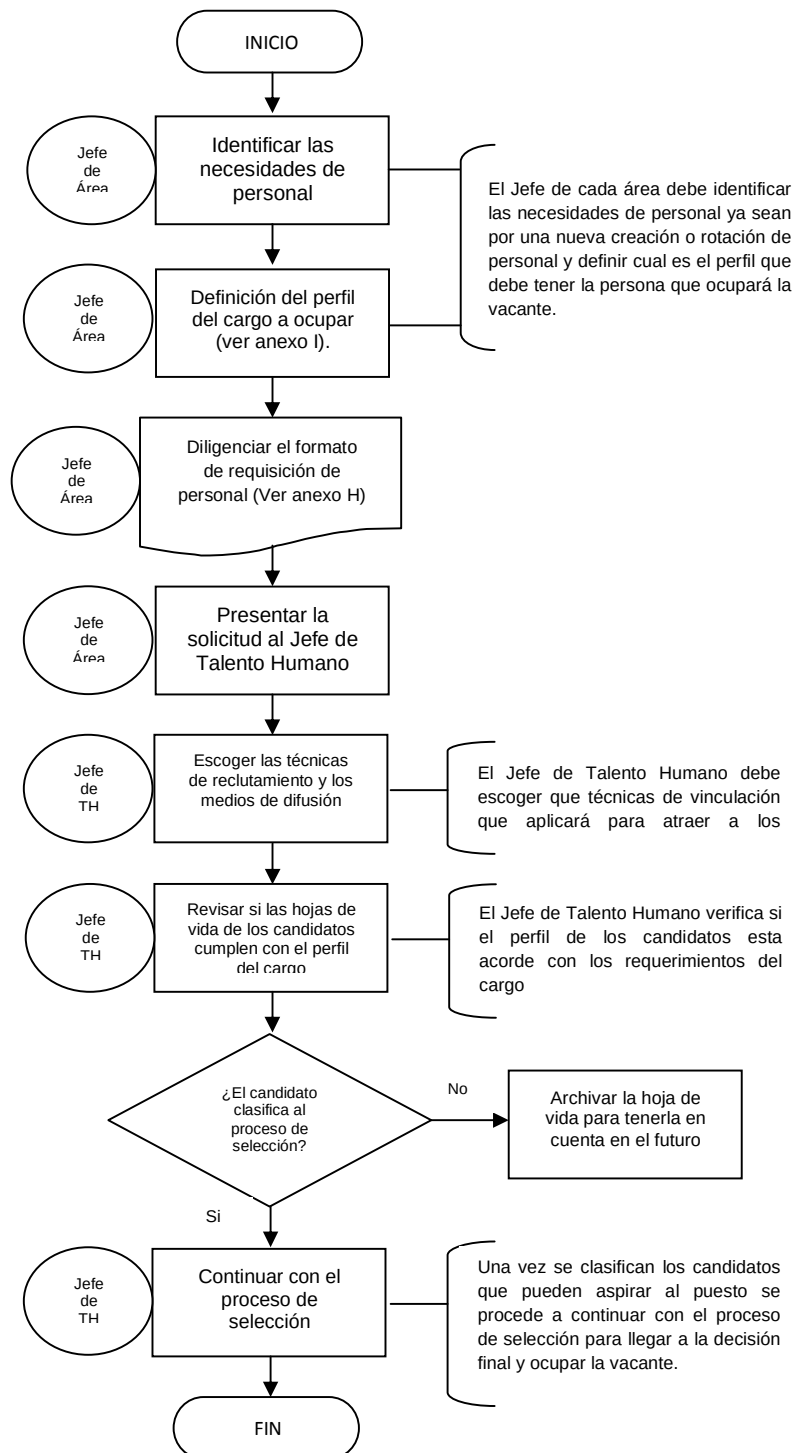
La empresa debe realizar la actualización del manual de funciones, para que así se facilite la definición de perfiles cuando se presente una vacante, esto debe ser realizado en conjunto el Jefe de Talento Humano y el Jefe de cada área de la empresa.

La empresa debe darles la oportunidad a otros candidatos de aspirar al cargo y no solo darle prioridad a los candidatos recomendados, de esta forma se puede realizar un proceso de reclutamiento más justo y benéfico para la empresa.

La empresa debe promover la creación de políticas que contribuyan al ascenso del personal, esto con el fin de motivarlos y ofrecerles mejores condiciones laborales.

La empresa debe utilizar otras técnicas de reclutamiento externo como instituciones educativas, gremios, grupos de interés, y utilizar otros medios de difusión como la cooperativa, cuñas radiales, internet o carteles para informar de la existencia de una vacante.

Figura 4. Diagrama de proceso de Reclutamiento de personal.



8.2. SELECCIÓN

Se habla de selección de personal, en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; estos deberán ser evaluados de modo secuencial.

La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando aspectos como: trayectoria académica, experiencia laboral y aspectos psicológicos.

Este último es un componente básico de la personalidad de un sujeto que hacen posible su óptimo desarrollo en una sociedad y específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables, aplicadas por personal calificado. A continuación se propone un orden lógico para que en Los Ángeles IPS se realice el proceso de selección.

8.2.1. Mejoramiento continuo

Primer paso: Selección de problemas (oportunidades de mejora).

En la empresa no se realiza un proceso de selección adecuado.

Segundo paso: Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada.

a. Estratificación y/o subdivisión del problema en sus causas-síntomas.

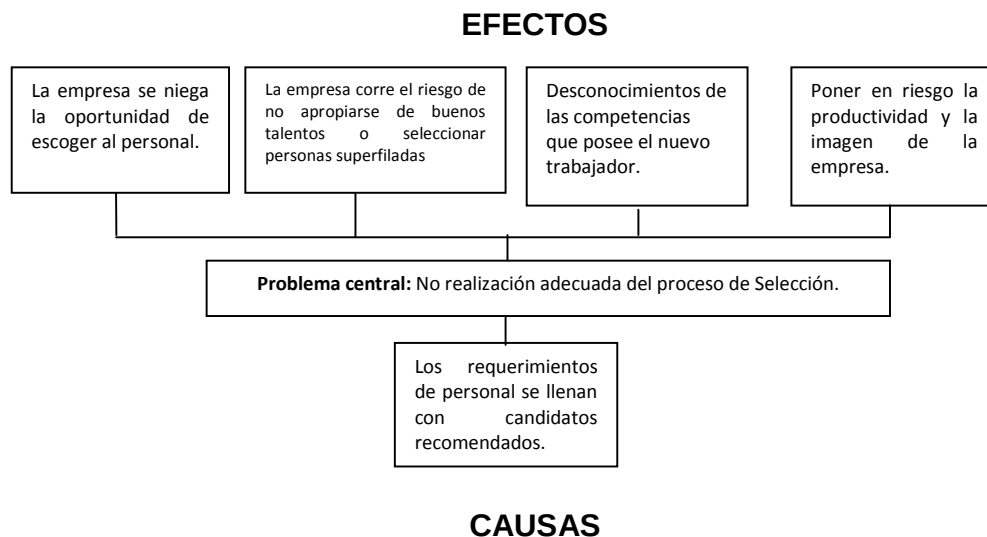
Los requerimientos de personal se llenan con candidatos referidos o recomendados a los cuales no se les aplica ninguna técnica de selección.

b. Cuantificación del problema

Aquí no se puede realizar una cuantificación del problema porque es una sola la causa-síntoma.

Tercer paso: Análisis de causas raíces específicas.

Figura 5. Diagrama causa y efecto de Selección.



Fuente: Esta investigación

El no realizar un proceso de selección debido a que las vacantes se llenan con candidatos recomendados es una grave falla que afecta la productividad y la imagen de la empresa pues el no realizar el proceso hace que la empresa se niegue la oportunidad de escoger al personal y corra el riesgo de no apropiarse de buenos talentos. Además como no se realiza un acercamiento previo de la empresa-candidato antes de la contratación, la empresa desconoce las competencias que posee el nuevo trabajador caso que sería diferente si esta aplicara el proceso de selección.

Cuarto paso: Establecimiento del nivel de desempeño exigido (Metas de mejoramiento)

Meta1

Aplicar al 100% de los candidatos (referidos y no referidos) el proceso de selección de personal.

Quinto paso: Diseño y programación de soluciones.

Los requerimientos de personal se llenan con candidatos referidos o recomendados a los cuales no se les aplica ninguna técnica de selección.

Posibles Soluciones

- a. Diseñar un adecuado proceso de selección que sea aplicado a todos los aspirantes a un cargo en la empresa.

Técnica de Grupo Nominal

Aquí no se podría aplicar esta técnica debido a que la causa-raíz solo tiene una alternativa de solución para remediarla.

Tabla 5. 6W-H Los requerimientos de personal se llenan con candidatos referidos o recomendados a los cuales no se les aplica ninguna técnica de selección.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Diseñar un adecuado proceso de selección para ser aplicado a todos los aspirantes a un cargo.	Permite a la empresa escoger entre varios aspirantes cual es el personal idóneo para ocupar el cargo.	Corto plazo.	Área de Talento Humano.	Jefe de Talento Humano y Gerente.	Definiendo cada una de las técnicas que van hacer parte del proceso de selección de la empresa.

Sexto paso: Implementación de soluciones.

Una vez se implementa el proceso de selección de personal la forma con la que la empresa podría medir dicho proceso es a través de:

$$\frac{\text{No de trabajadores contratados a través del proceso}}{\text{No total de trabajadores}} \times 100$$

Séptimo paso: Establecimiento de acciones de garantía.

- La autorización de la aplicación del proceso de selección, queda a criterio del Gerente General quien delega el diseño del mismo al Jefe de Talento Humano al igual que el de los otros procesos de la Gestión del Talento Humano.
- Las técnicas de selección y su aplicación dependen del Jefe de Talento Humano quien debe aplicarle dicho proceso a todos los aspirantes.
- También es responsabilidad del Jefe de Talento Humano cumplir a cabalidad con todas las etapas del proceso y de esta forma seleccionar y contratar el candidato idóneo para el cargo con la ayuda de un comité evaluador (que debe estar integrado por el Gerente General, Gerente de IPS Tumaco y Jefe de Talento Humano).
- La ejecución del proceso debe ser supervisado por el gerente quien se asegurará de que se cumplan todas las etapas del proceso.

8.2.2 Caracterización del proceso de Selección con el ciclo PHVA.

OBJETIVO: Realizar de forma efectiva el proceso de selección que permita a la empresa apropiarse de buenos talentos.
ALCANCE: El proceso se desarrolla desde que se hace el llamado a los candidatos hasta que se toma la decisión final de contratar y llenar la vacante.
TIPO DE PROCESO: Administrativo.
LÍDER: Jefe de Talento Humano.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	PHVA	RESPONSABLES	SALIDAS
Candidatos referidos y no referidos Trabajadores de la empresa que pueden aspirar al puesto	Identificación de la necesidad de personal	Planeación del proceso de selección con sus respectivas técnicas	P	Jefe de Talento Humano	Seleccionar el trabajador que va ocupar el cargo o vacante. Conocer las competencias del nuevo trabajador. Personal con las competencias requeridas por el manual de funciones.
	Descripción del perfil	Presentación de las presolicitudes y solicitudes de los candidatos	H	Jefe de Talento Humano	
	Presolucitud de empleo	Entrevista inicial	H	Jefe de Talento Humano	
	Solicitud de empleo	Pruebas psicotécnicas, pruebas prácticas y encuesta socioeconómica	H	Psicólogo organizacional Jefe de área Jefe de Talento Humano	
		Entrevista final, examen médico y conclusión	H-V	Comité evaluador	
		Decisión y contratación	H - A	Jefe de Talento Humano	

RECURSOS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	REGISTRO
Talento Humano - Con competencias en el tema. Tecnológicos - Computadores - Internet Infraestructura física Información - Presolicitud y solicitud de empleo Recursos financieros - \$170.000	- Código sustantivo de trabajo - Ley 50 de 1990 - Reglamento Interno de Trabajo - Ley 79 de 1988 - Decreto 24 de 1998 - Circular conjunta 067 de 2004	- Manual de funciones y descripción de cargos. - Reglamento Interno de Trabajo. Procedimientos: - Presolicitud de empleo - Solicitud de empleo - Entrevista inicial - Pruebas psicotécnicas - Pruebas prácticas - Encuestas socioeconómica - Entrevista final - Examen medico - Conclusión - Decisión - Contratación	- Listado de los aspirantes al cargo. - Presolicitud de empleo - Solicitud de empleo - Pruebas realizadas - Encuesta socioeconómica - Registro de entrevista - Afiliación a la cooperativa y contrato de trabajo

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Número de candidatos que se les aplica el proceso de selección.	No de trabajadores contratados a través de proceso/No total de trabajadores * 100	Cada vez que existe la necesidad de llenar una vacante.
RIESGOS		
• Que no se cumplan a cabalidad todas las fases del proceso y esto se vea reflejado en la decisión final. • Aplicación inadecuada de los instrumentos. • Que el tiempo dedicado al proceso sea insuficiente o demasiado amplio. • Contratar a personal inadecuado.		

8.2.3. Conclusiones del proceso de Selección. La Gestión de Talento Humano es desarrollada a través de unos procesos donde la terminación de uno da continuidad al siguiente. Es el caso del proceso de selección, para que exista, debe haberse implementado un sistema de reclutamiento de personal lo que no ocurre en este caso, por tanto se llega a la conclusión que la empresa no aplica un debido proceso de selección de personal ya que cuando existe una vacante solo hay un aspirante a ocupar dicho cargo.

El no aplicar un proceso de selección hace que la empresa no se dé la oportunidad de conocer más aspirantes a ocupar determinado puesto de trabajo y que pueda estar a nivel del mismo.

Al no realizar un proceso de selección la empresa corre el riesgo de contratar un personal inadecuado que no cumpla con el perfil del cargo, debido a que este puede estar por debajo o por encima del nivel deseado.

El no realizar el proceso de selección impide que haya un acercamiento entre el candidato y la empresa, lo que hace que esta última desconozca cuales son las competencias del nuevo trabajador y por ende se ponga en riesgo la productividad y la imagen de la empresa.

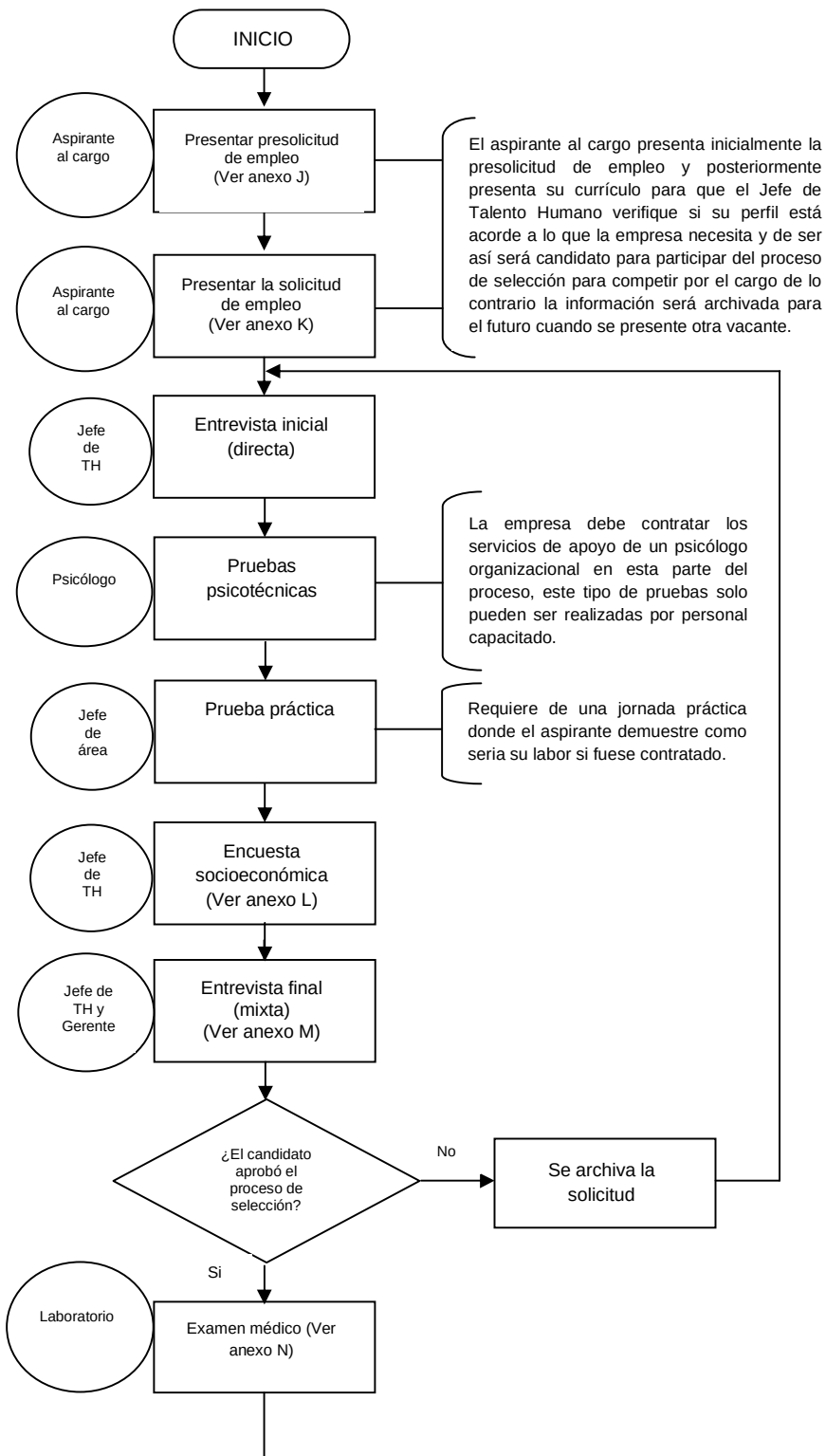
8.2.4. Recomendaciones:

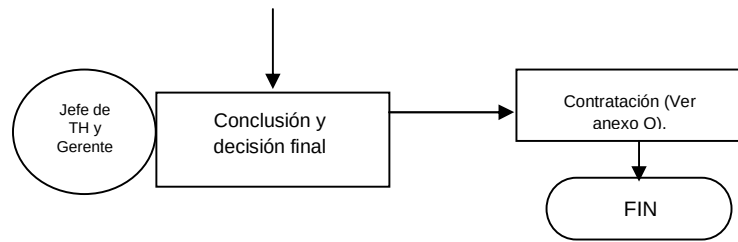
La empresa debe aplicar un proceso de selección a todos los aspirantes a un cargo cada vez que se presente una vacante, esto con el fin de que pueda atraer y retener personal calificado que trabaje con miras al logro individual y organizacional.

El proceso de selección debe ser realizado por el comité evaluador que está integrado por el Jefe de Talento Humano, Gerente general y Gerente de IPS en Tumaco, resaltando que esto está bajo la responsabilidad principalmente de Jefe de Talento Humano de la empresa.

La empresa debe contratar la asesoría de un psicólogo organizacional que brinde un acompañamiento en la realización del proceso de selección, sobre todo en la realización de las pruebas psicotécnicas que representa un paso importante del proceso de selección y que solo puede ser realizado por personal calificado para hacerlo.

Figura 6. Diagrama del proceso de Selección de personal.





Fuente. Este estudio

- **Presolicitud de empleo:** esta es una muy útil cuando se tiene gran afluencia de candidatos para un puesto, y permite apreciar de manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto.
- **Solicitud de empleo:** aquí se hace la entrega del currículum, que debe tener los datos más relevantes del candidato (datos personales, datos escolares, experiencia ocupacional, datos familiares, referencias personales, entre otros datos).
- **Entrevista inicial (directa):** aquí se corroboran los datos obtenidos en la solicitud, se tiene contacto visual con el candidato y se hace un registro observacional de sus conductas, aquí también se le proporciona información acerca de la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc., aquí se realiza el primer filtro antes de pasar a las pruebas psicotécnicas y prácticas.
- **Pruebas psicotécnicas:** todo puesto requiere de ciertas conductas y conocimientos para desempeñarse de manera adecuada, es por esto la importancia de realizarse este tipo de pruebas que muestra el conocimiento, habilidades y personalidad del individuo; es importante que la empresa contrate para este paso la ayuda de un psicólogo que es la persona llamada a realizar este tipo de pruebas y dar una conclusión del candidato para verificar si es apto o no para el puesto.
- **Pruebas prácticas:** aquí el candidato demostrará como se desempeñaría en el cargo en caso de ser contratado, este paso se puede realizar en una jornada donde se dejaría que el aspirante labore con la supervisión del jefe inmediato de esa área, quien luego emitirá un concepto del desempeño del aspirante.
- **Encuesta socioeconómica:** se verificará de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante, aquí se confrontan los datos suministrados en la solicitud y en la entrevista inicial. A través de un

formato la empresa conocerá el nivel socioeconómico del aspirante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.

- **Entrevista final (mixta):** aquí se valoran los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del currículo, las pruebas, etc., esta información será ordenada y se determinará que áreas no están lo suficientemente claras para considerarlas dentro de la entrevista, además de profundizar otra información relevante al puesto, teniendo en cuenta la descripción de cargos. Para este paso se recomienda que se utilice la entrevista mixta porque permite hacer en un inicio preguntas directas, pero conforme se va desarrollando el clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado.
- **Examen médico:** es importante conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para la empresa.
- **Conclusión y decisión:** aquí se analizan los datos obtenidos a través de todo el proceso de cada candidato comparándolas con la descripción del perfil del puesto, de tal forma que se llegue a un juicio valorativo sobre la aceptación y no aceptación del aspirante, la decisión final debe ser tomada por el comité de evaluación en caso de que hayan participado todos del proceso de lo contrario solo debe tomarla el jefe de talento humano, pero en todo caso la decisión debe apoyarse invariablemente en todo el proceso realizado.
- **Contratación:** aquí se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa, aunque cabe resaltar que aquí se hablaría de la afiliación a la cooperativa de trabajo (COOSERVI O COOTRASER) y la firma del contrato finalmente.

También es importante que la empresa una vez el trabajador cumpla su ciclo dentro de la empresa, es decir, este renuncie o se retire de la empresa por vencimiento de contrato u otra razón, este resolviera una entrevista de salida, que generalmente se aplica para ver la opinión del trabajador acerca de la experiencia en la empresa, este tipo de información es muy valiosa para la misma, pues ayuda a disminuir errores con los trabajadores y sobre todo evita la rotación del personal.

Además de lo anterior tener este tipo de información también permite levantar indicadores y realizar estudios acerca de las principales causas de renuncia o despido, según sea el caso, del personal en la empresa.

A continuación se presentan los formatos para la realización de estos pasos y así realizar el proceso de selección de una manera eficiente, adecuada y objetiva.

8.3. INDUCCION

Las primeras experiencias que vive un empleado en la organización van a matizar su rendimiento y adaptación; una vez se firma el contrato entre el nuevo empleado y la organización se inicia el proceso de inducción para adaptarse a su nuevo ambiente de trabajo, compañeros, obligaciones y derecho, políticas, etc. Una buena inducción genera tranquilidad al trabajador, aumenta su sentido de pertenencia y evita la rotación de personal.

8.3.1. Mejoramiento continuo

Primer paso: Selección de los problemas (oportunidades de mejora)

En la empresa no se aplica un proceso de inducción completo.

Segundo paso: Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada.

a. Estratificación y/o subdivisión del problema en sus causas síntomas.

- No se da a conocer una descripción por escrito del cargo
- No se hace énfasis en la historia de la empresa y su direccionamiento estratégico solo en las funciones del cargo.
- No se dedica el tiempo suficiente a la inducción y orientación del nuevo trabajador.
- No se realiza retroalimentación del proceso.

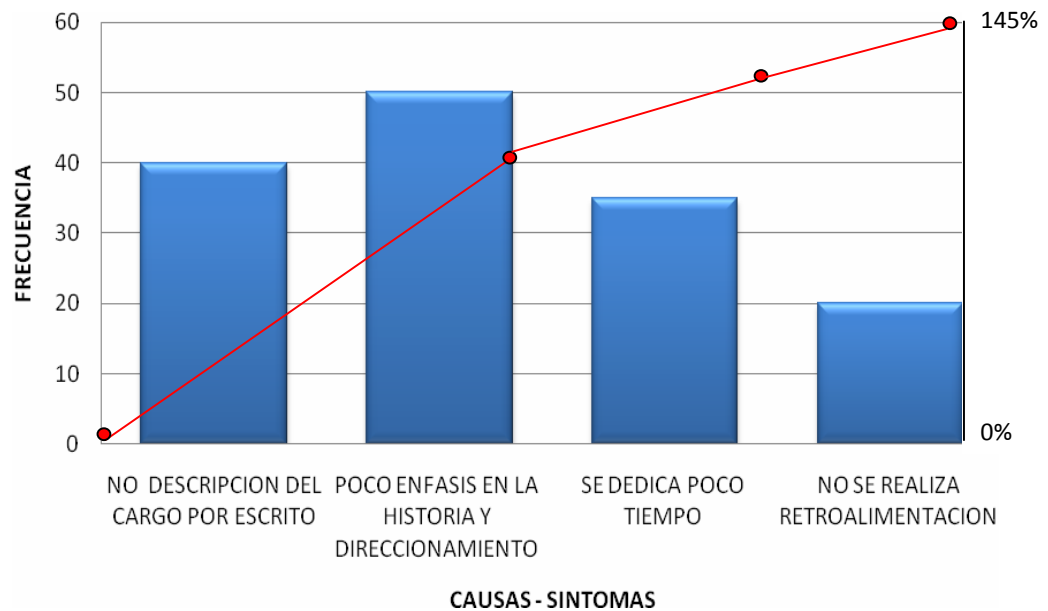
b. Cuantificación del problema (Diagrama de Pareto)

Cuadro 6. Cuantificación del problema de inducción.

CAUSAS-SINTOMAS	VALOR	% DEL TOTAL	% ACUMULADO
No descripción del cargo por escrito	40	28	
Poco énfasis en la historia y direccionamiento	50	34	62
Se dedica poco tiempo	35	24	86
No se realiza retroalimentación	20	14	100
TOTAL	145	100	

Fuente: Esta investigación

Grafico 2. Diagrama de Pareto de inducción.

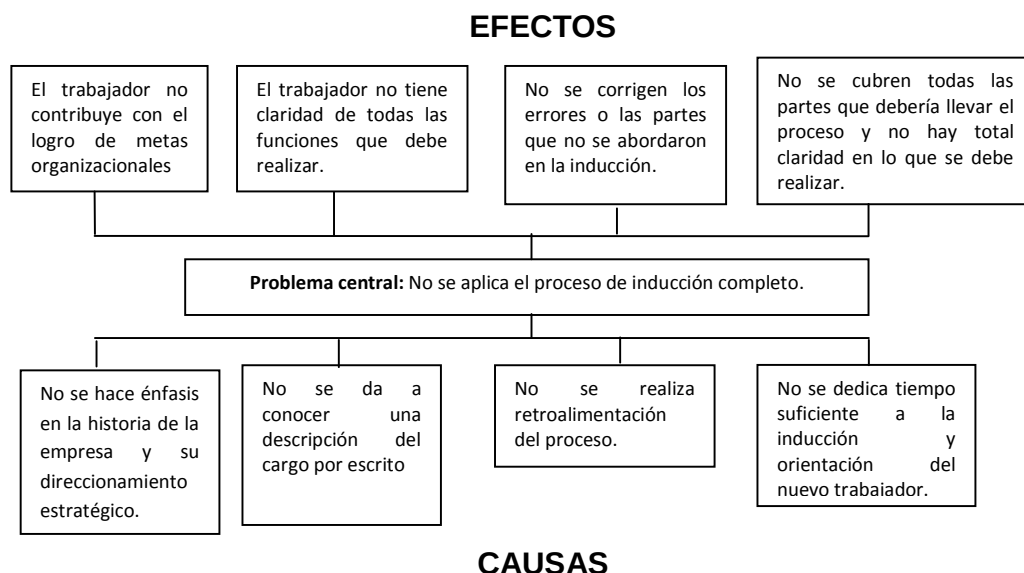


Fuente: Esta investigación

Ahora resulta evidente cuales son los tipos de errores más frecuentes o las causas más importantes. Se puede observar que los tres primeros errores representan el 86% de todas las fallas. Por el Principio de Pareto, se concluye que la mayor parte de los defectos encontrados en el proceso de inducción y orientación pertenece principalmente a estas tres causas (los pocos vitales), de manera que si se eliminan estas causas raíces provocará que se desaparezca la otra causa síntoma.

Tercer paso: Análisis de causas raíces específicas

Figura 7. Diagrama de causa y efecto de inducción.



Fuente: Esta investigación

El diagrama anterior nos muestra cuales son los efectos o consecuencias de las causas raíces del problema central la aplicación incompleta del proceso de inducción, trayendo esto como consecuencia la no contribución en el logro de metas y objetivos organizacionales, pues si el trabajador no conoce la historia de la empresa, quienes son y a donde quieren llegar, difícilmente contribuirá al logro de su visión.

Aunque la empresa posee un manual de funciones, el cual ya está obsoleto (desde la creación de la empresa y no se le ha realizado ninguna actualización) al trabajador cuando se le hace la inducción solo se le da una sola explicación verbal de sus funciones y no por escrito, esto lleva a que el trabajador no tenga claridad de todas las funciones que debe realizar, pues al hacerlo verbalmente se pueden escapar algunos detalles como las actividades que debe realizar periódicamente y al no conocerlas hace que el trabajador realice acciones improductivas y/o repetitivas que van en retroceso de lo que la empresa desea lograr a futuro.

Además el no realizar un feedback o retroalimentación del proceso y no dedicarle el tiempo suficiente al mismo hace que no se corrijan los errores y no se cubran todas las partes que debe contemplar el proceso, además el hacer este proceso rápidamente hace muchas veces que el trabajador no capte toda la información necesaria para desempeñar bien sus funciones.

Cuarto paso: Establecimiento del nivel de desempeño exigido (Metas de mejoramiento)

Meta 1

Ilustrar al 100% de los nuevos trabajadores la historia de la empresa y su direccionamiento estratégico dentro del proceso de inducción.

Meta 2

Dar a conocer al 100% de los trabajadores una descripción por escrito de su cargo al momento de ingresar a trabajar en la empresa.

Meta 3

Una vez realizado el proceso hacer la respectiva retroalimentación al 100% de las inducciones para detectar posibles fallas cometidas, dudas y partes no abordadas en el proceso y remediarlas.

Meta 4

Ampliar en un 50% el tiempo de inducción a los nuevos trabajadores.

Quinto paso: Diseño y programación de soluciones.

No hace énfasis en la historia de la empresa y su direccionamiento estratégico.

Posibles Soluciones

- a. Instruir cual es la historia de la empresa, cuando nació, quien lo fundó, como fue su proceso de constitución.
- b. Ilustrar su direccionamiento estratégico (misión, visión, principios y valores corporativos)
- c. Ilustrar cual es la filosofía de la empresa.

Técnica de Grupo Nominal

	Investigadora 1	Investigadora 2	TOTAL
A	3	1	4
B	2	3	5
C	1	2	3

El anterior resultado muestra que la solución más importante para dar salida a esta causa raíz es que en la inducción se enseñe en primer lugar cual es el direccionamiento estratégico de la empresa (misión, visión, valores corporativos)

para que el trabajador se ilustre de quien es la empresa, lo que quiere lograr a futuro y cuáles son sus roles al momento de ofrecer su servicio, de estas forma el trabajador contribuirá al logro y al cumplimiento de estos.

Posteriormente se debe proceder a informar al nuevo trabajador la historia de la empresa, cuando y como nació y quien fue su fundador, seguido de la filosofía de la empresa, estas dos actividades darían de inmediato una fotografía de lo que es la empresa y como ha sido su evolución en el tiempo.

Tabla 6. 6W-H No hace énfasis en la historia de la empresa y su direccionamiento estratégico.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Instruir el direccionamiento estratégico (misión, visión y valores cooperativos)	Hace que el nuevo trabajador enfoque sus funciones al logro y cumplimiento de estas	En el momento de realizar la inducción.	Área de Talento Humano	Jefe de Talento Humano.	A través de videos, afiches, folletos o dispositivas
Solución B	Ilustrar cual es la historia de la empresa, cuando nació, quien la fundo y como fue su proceso de constitución.	Hace que el trabajador se informe de la historia y evolución de la empresa de la que la ha empezado a hacer parte.	En el momento de realizar la inducción.	Área de Talento Humano.	Jefe de Talento Humano	A través de videos, afiches, folletos o dispositivas.
Solución C	Ilustrar cual es la filosofía de la empresa.	Instruye al trabajador de la forma cómo piensa y actúa la empresa y cuál es su forma particular de realizar las cosas.	En el momento de realizar la inducción.	Área de Talento Humano	Jefe de Talento Humano	A través de videos, afiches, folletos o dispositivas

Fuente. Este estudio

No se da a conocer una descripción de cargos por escritos

Posibles Soluciones

- a. Dar una descripción por escrito de cuáles son las funciones y actividades que se deben realizar en el cargo a ocupar.

Técnica de Grupo Nominal

Aquí no se puede realizar una evaluación de alternativas debido a que la solución a la casa raíz es solo una.

Tabla 7. 6W-H No se da a conocer una descripción de cargos por escritos

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Dar la descripción por escrito de cuáles son las funciones y actividades que se deben realizar en el cargo a ocupar.	Hace que el nuevo trabajador tenga una idea clara de cuáles son los actividades que debe desarrollar en su nuevo cargo.	En el momento de realizar la inducción.	Área a la que pertenece el nuevo cargo a ocupar y el Área de Talento Humano.	Jefe Inmediato. Jefe de Talento Humano.	El Jefe Inmediato y el Jefe de Talento Humano realizan una descripción por escrito del cargo, donde se contemplen todas las actividades y funciones del mismo.

Fuente. Este estudio

No se realiza retroalimentación del proceso de inducción.

Posibles Soluciones

- b. Realizar una evaluación profunda de la inducción impartida al nuevo trabajador.
- c. Corregir las fallas y abordar las partes que no se trataron o no quedaron claras en la inducción.

Técnica de Grupo Normal

	Investigadora 1	Investigadora 2	TOTAL
A	2	2	4
B	1	1	2

El anterior resultado muestra que la solución para que se realice una retroalimentación del proceso de inducción es realizar primero una evaluación del proceso que se le brindo al nuevo trabajador y luego corregir las fallas que se cometieron en la aplicación de este, y llenar aquellos vacios y resolver las dudas e inquietudes que no se despejaron en el inicio.

Tabla 8. 6W-H No se realiza retroalimentación del proceso de inducción.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Realizar una evaluación profunda de la inducción impartida al nuevo trabajador.	Permite detectar cuales fueron las fallas cometidas y enmendarlas.	Después de realizar la introducción.	Área del cargo del nuevo trabajador. Área de Talento Humano.	Jefe Inmediato y Jefe de Talento Humano.	Realizando un formato que permita evaluar la aplicación del proceso.
Solución B	Corregir las fallas y abordar las partes que no se trataron o no se agotaron en la inducción.	Refuerza el proceso de inducción dándole mayor calidad al mismo y hace que el nuevo trabajador tenga claro toda la información que requiere para cumplir con sus funciones adecuadamente.	Después de realizar la evaluación de la inducción.	Área del cargo del nuevo trabajador Área de Talento Humano.	Jefe Inmediato Jefe de Talento Humano.	Realizando una retroalimentación eliminando los errores cometidos y aclarando las dudas existentes.

Fuente. Este estudio

No se dedica tiempo suficiente a la inducción y orientación del nuevo trabajador.

Posibles Soluciones

d. Ampliar el tiempo de duración de la inducción.

Técnica de grupo nominal.

Aquí no se puede realizar una evaluación de alternativas debido a que la solución a la causa raíz es solo una.

Tabla 9. 6W-H No se dedica tiempo suficiente a la inducción y orientación del nuevo trabajador.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Ampliar el tiempo de duración de la inducción.	Permitirá abordar los pasos que deben abarcarse en el proceso.	Corto plazo.	Área de Talento Humano y Gerente general.	Jefe de Talento Humano.	Atreves de la autorización del Gerente general al Gerente de Tumaco y al Jefe de Talento Humano para que amplíe el tiempo para la realización de este proceso.

Fuente. Este estudio

Sexto paso: Implementación de soluciones

La implementación de este proceso se puede medir a través de los resultados de la evaluación de la inducción, antes de la realización de proceso con una prueba o pretest que permite identificar que tanto sabe el nuevo trabajador de la empresa y de sus funciones y luego de impartida la inducción con una evaluación del evento.

Esta solución también se puede medir en la ejecución de las funciones del nuevo trabajador, pues su desempeño (alto, medio o bajo) demuestra que tan clara fue la inducción.

Séptimo paso: Establecimiento de acciones de garantía.

- Las personas responsables de hacer de la inducción un proceso altamente efectivo es directamente el Jefe de Talento Humano, pero el trabajo es conjunto con el Gerente y los Coordinadores de cada área.
- El Jefe de Talento Humano debe abordar todo lo relacionado con la empresa, su direccionamiento, filosofía e historia, y cada coordinador de área (según sea el cargo que se vaya a ocupar) debe abordar todo lo referente con el cargo, funciones, actividades, compañeros entre otros.
- Luego se reúnen los dos (Jefe Inmediato y Jefe de Talento Humano) y realizan la evaluación pertinente del proceso, para conocer cuáles son los vacíos o fallas y cubrirlas posteriormente a través de la retroalimentación del proceso.
- Ampliar el tiempo dedicado a la realización de esta práctica de forma tal que se realice una adecuada orientación al nuevo trabajador.

8.3.2. Caracterización del proceso de Inducción con el ciclo PHVA

OBJETIVO: Realizar de forma efectiva el proceso de inducción que permita al nuevo trabajador adaptarse a su nuevo puesto.
ALCANCE: El proceso se desarrolla desde que se firma el contrato hasta que se ubica al nuevo trabajador en su puesto de trabajo.
TIPO DE PROCESO: Administrativo.
LÍDER: Jefe de Talento Humano y Coordinadores de área

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	PHVA	RESPONSABLES	SALIDAS
Los nuevos trabajadores. Las personas que impartirán la inducción.	El material necesario en cuanto a la historia de la empresa, filosofía y direccionamiento estratégico. Descripción del cargo y las funciones a desarrollar. Organigrama de la empresa.	Planeación del proceso de inducción	P	Jefe de Talento Humano Jefe inmediato	Trabajador bien orientado acerca de la empresa y sus funciones. Seguridad al nuevo trabajador y sentido de pertenencia Baja rotación.
		Presentación con el jefe inmediato, conocimiento del organigrama y presentación con los compañeros	H	Jefe de Talento Humano Jefe inmediato	
		Especificación de los objetivos del puesto, funciones y uso de equipos y material de trabajo.	H	Jefe inmediato	
		Explicación de las rutinas diarias (turnos), puestos afines y personas que desempeñan el mismo cargo.	H	Jefe inmediato	
		Evaluación de la inducción	V	Jefe de Talento Humano Jefe inmediato	
		Retroalimentación	V - A	Jefe de Talento Humano	

RECURSOS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	REGISTRO
Talento Humano - Con competencias en el tema. Tecnológicos - Computadores - Internet Infraestructura física Información - Folletos, carteleras, afiches, diapositivas, etc. Recursos financieros - \$ 20.000	- Reglamento Interno de Trabajo - Manual de funciones	- Manual de funciones y descripción de cargos. - Reglamento interno Procedimientos: - Evaluación diagnóstica o pretest - Presentación de direccionamiento estratégico, historia y filosofía de la empresa. - Presentación con el Jefe Inmediato. - Presentación con compañeros y recorrido por las instalaciones. - Descripción de funciones a desarrollar. - Evaluación de la inducción. - Retroalimentación.	- Evaluación diagnóstica o pretest. - Evaluación de la inducción

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Evaluación diagnóstica o pretest.		Antes de realizar el proceso de inducción
Evaluación de la inducción		Cada vez que se realice el proceso de inducción
RIESGOS		
• Que no se cumplan a cabalidad todas las fases del proceso y esto se vea reflejado en el desempeño del nuevo trabajador. • Que no se haga la retroalimentación y el trabajador tenga dudas de sus funciones y esto haga que se realicen acciones inútiles y repetitivas.		

8.3.3. Conclusiones del proceso de inducción:

La empresa no le brinda inducción al personal en lo referente a la misma, es decir, al direccionamiento estratégico, su filosofía e historia, la empresa solo se dedica a dar una breve descripción en lo referente al cargo y las funciones que debe cumplir.

La inducción que está brindando actualmente la empresa no está inculcando en los trabajadores un alto sentido de pertenencia y un amplio compromiso con ella.

La empresa no realiza una retroalimentación del proceso para analizar cuál fue la profundidad de la inducción y reforzar las partes que hacen falta.

La empresa tampoco realiza un análisis a priori para ver que tanto sabe el trabajador de la empresa y del cargo que va a ocupar.

8.3.4. Recomendaciones del proceso de inducción

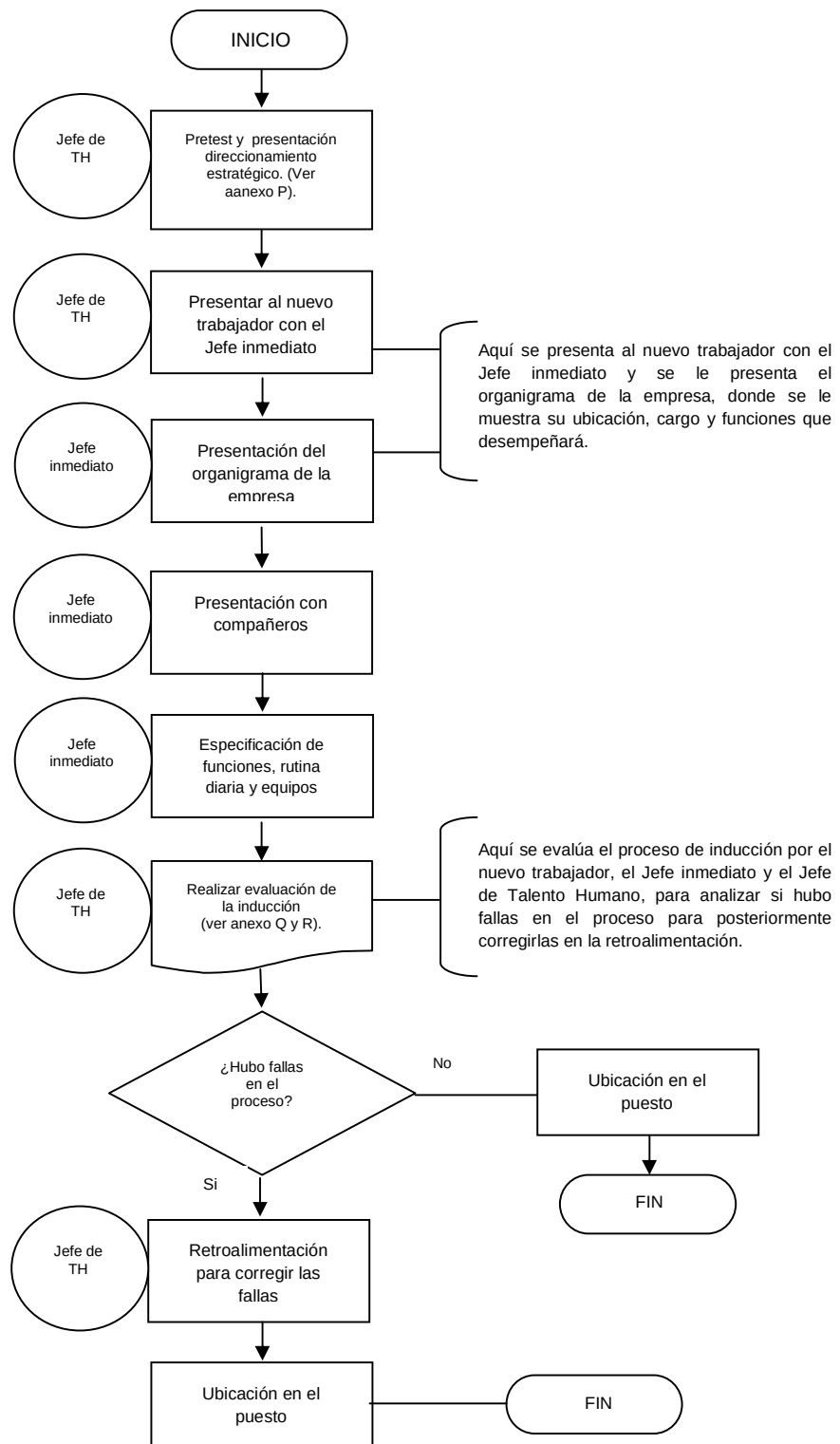
El Jefe de Talento Humano con el Coordinador de área del nuevo trabajador deben organizar cuales son los aspectos que trataran en la inducción buscando cubrir siempre lo referente a la empresa, el área y el cargo.

Antes de realizar la inducción se recomienda que la empresa aplique una evaluación diagnóstica o pretest que permita a la empresa identificar que tanto esta empapado el nuevo trabajador acerca de la empresa y del cargo que desempeñara.

Después de realizar la inducción el Jefe de Talento Humano debe aplicar una evaluación del proceso y realizar la retroalimentación que le permita mejorar el proceso y evitar errores de desempeño posteriores.

Como en este proceso son pocas las falencias, la propuesta trata de eliminar esas pequeñas fallas para mejorar el proceso con los nuevos trabajadores, sin embargo sería bueno que la empresa considere la posibilidad de evaluar a los trabajadores actuales para brindar una retroalimentación general.

Figura 8. Diagrama del proceso de Inducción de personal.



- **Evaluación diagnóstica o pretest:** aquí se hace una evaluación inicial antes de la inducción para conocer que tanto esta informado el nuevo trabajador de la empresa y de su cargo.
- **Presentación del direccionamiento estratégico de la empresa:** aquí el Jefe de Talento Humano da a conocer al trabajador todo lo relacionado con la empresa, si historia, direccionamiento (misión, visión, valores) y filosofía. En esta parte la empresa puede utilizar videos, diapositivas, folletos o cualquier otro medio que permita ilustrar estos temas.
- **Presentación con el Jefe inmediato y la persona que impartirá la inducción:** aquí el Jefe de Talento Humano presenta al nuevo trabajador con quien será su Jefe inmediato, que a la vez será quien le brinde la inducción de todo lo relacionado con su cargo, las funciones y el área.
- **Presentación con compañeros:** una vez son presentados el nuevo trabajador con el Jefe inmediato, este le presenta a quienes serán sus compañeros de trabajo.
- **Especificación de los objetivos del puesto y funciones:** aquí se hace una entrega por escrito de las funciones que debe desempeñar el trabajador en su nuevo cargo.
- **Especificación del uso de equipos y/o material de trabajo:** aquí se le explica al trabajador cuales serán los elementos de trabajo a su cargo y las responsabilidades que adquiere con estos.
- **Explicación de rutina:** se les explica cómo se manejarán los turnos, horarios, sueldos, entre otros factores.
- **Evaluación de la inducción:** una vez se realizaron todas las etapas anteriores se procede a realizar la evaluación del proceso a través del diligenciamiento de dos formatos para medir la efectividad de la inducción y otro para medir que tanto aprendieron los trabajadores en este proceso.
- **Retroalimentación de la inducción:** una vez se realizan todos los procesos anteriormente dichos se procede a hacer la retroalimentación pertinente para dar continuidad al mejoramiento del proceso.

Una vez se realice la evaluación de la inducción, también es importante que la empresa aplique al nuevo trabajador un postest para que así se una los resultados de la evaluación diagnóstica y a los de la evaluación de la inducción con el test que se le aplicará al trabajador, para que la retroalimentación sea más sólida.

8.4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en la empresa nace del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia.

Si bien el sistema de capacitación o entrenamiento presente en la organización apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, de este modo, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy nítida. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando incluso su potencial como futuro directivo. Se podría decir adicionalmente que la capacitación se relaciona con el "hacer actual" del empleado en la organización, y el desarrollo con aspectos del "ser" que facilitan o permiten la expansión de sus dominios necesarios para sus desafíos futuros.

8.4.1. Mejoramiento continuo

Primer paso: Selección de los problemas (oportunidad de mejora).

La empresa mantiene un programa de capacitación anual.

Segundo paso: Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada.

a. Estratificación y/o subdivisión del problema en sus causas síntomas.

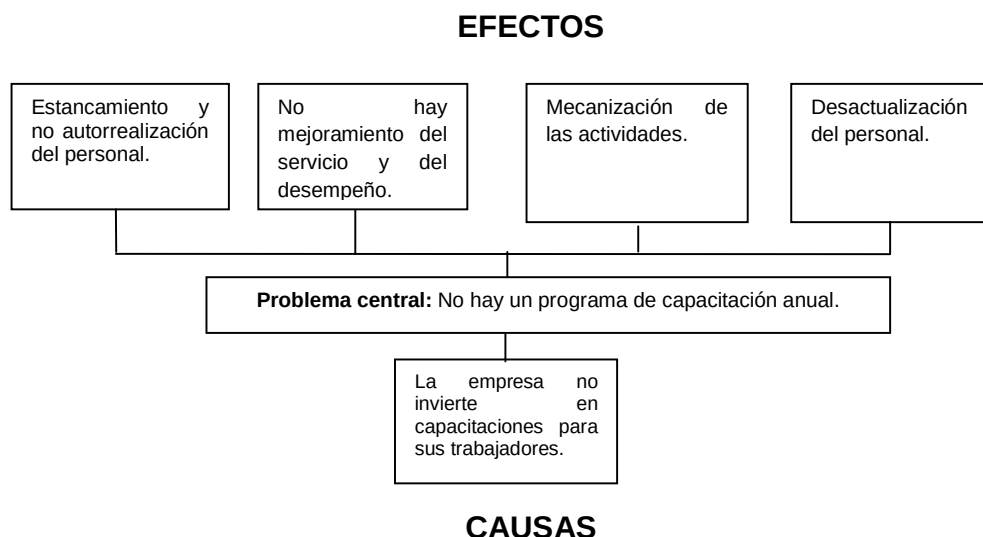
La empresa no invierte en capacitaciones para sus trabajadores.

b. Cuantificación del problema

Aquí no se pueda realizar una cuantificación del problema porque es una sola la causa-síntoma.

Tercer paso: Análisis de causas raíces específicas.

Figura 9. Diagrama de causa y efecto de Capacitación y desarrollo.



Fuente: Esta investigación

El no tener un programa de capacitación anual debido a la no inversión del propietario en esta práctica, hace que el personal de la empresa se estanque y no se realice; además el no capacitarlos hace que estos no se actualicen y estén a la vanguardia de los cambios de la salud y esto a su vez hace que el servicio no se mejore y las actividades se vuelven monótonas al punto de que todo sea mecanizado pero en un contexto negativo, además hay que sumarle que la falta de un programa de capacitación también incide en la cuantificación de los trabajadores.

Cuarto paso: Establecimiento del nivel de desempeño exigido (Metas de mejoramiento).

Meta 1

Que la empresa invierta el 2% de su presupuesto en capacitaciones para sus trabajadores.

Meta 2

Que la empresa diseñe un programa de capacitación anual teniendo en cuenta el 80% de las necesidades de sus trabajadores.

Quinto paso: Diseño y programación de soluciones.

La empresa no invierte en capacitaciones para sus trabajadores.

Posibles Soluciones

- a. Destinar un porcentaje del presupuesto para invertirlo en capacitaciones.
- b. Gestionar con terceros programas de capacitación para los trabajadores.

Técnica de Grupo Nominal

	Investigador 1	Investigador 2	TOTAL
A	2	2	4
B	1	1	2

La tabla anterior demuestra que la solución a la causa-raíz del problema es primeramente que la empresa destine un porcentaje del presupuesto para invertirlo en capacitaciones, también gestionar con terceros para facilitar la posibilidad de adquirir programas de capacitación de calidad y buen precio que se ajuste a las funciones y necesidades de los trabajadores.

Tabla 10. 6W-H La empresa no invierte en capacitaciones para sus trabajadores.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Destinar un porcentaje del presupuesto para invertirlo en capacitaciones	Existe la necesidad de actualizar a los trabajadores constantemente en temas de salud.	Corto plazo	En toda la empresa	Gerente general	Creando y desarrollando políticas de inversión en el personal.
Solución B	Gestionar con terceros programas de capacitaciones para los trabajadores.	Permite adquirir programas de capacitación de calidad y a un bajo costo.	Corto plazo	En toda la empresa	Gerente General	Atraves de alianzas con otras instituciones o especialistas que ofrezcan programas de capacitación en temas de interés para la empresa.

Fuente. Este estudio

Sexto paso: Implementación de soluciones.

Para que la empresa pueda solucionar el problema que tiene en el desarrollo de esta práctica de capacitación y desarrollo debe en primera instancia invertir en un programa de capacitación para sus trabajadores a través de la destinación de un porcentaje de su presupuesto para esta actividad, y posteriormente crear un programa de capacitación anual, donde se atiendan las necesidades de capacitación que tienen los colaboradores y que contribuyen al mejor desempeño de sus labores y por ende al mejor servicio de la empresa.

Una vez diseñado el programa de capacitaciones y puesta en marcha una forma de medirlo sería mirar el número de capacitaciones que se realizaron en un año, pero este indicador no sería objetivo, pues en las capacitaciones no se trata de cantidad para que sea efectivo el programa, sino por el contrario el área de Talento Humano debe diseñar un programa de capacitación objetivo, que atienda las necesidades del personal llenando aquellas áreas que impiden que su desempeño sea mejor, mas no llenarlos de capacitaciones que quizá no atienden las necesidades de estos para un mejor desempeño del cargo.

Una forma de medirlo es analizando la cantidad de trabajadores que son capacitados en un periodo, contra el total de trabajadores de la empresa:

$$\frac{\text{No Total de trabajadores capacitados}}{\text{No Total de trabajadores}} * 100$$

También hay que aclarar que hay que levantar indicadores que permitan un control del desarrollo de la capacitación:

$$\frac{\text{No de trabajadores que asisten a las capacitaciones}}{\text{No Total de trabajadores que debieran haber asistido}} * 100$$

Séptimo paso: Establecimiento de acciones de garantía.

- La persona responsable de la sección de un programa de capacitación anual es en primera instancia el Gerente general quien autoriza destinar un porcentaje del presupuesto dirigido a la inversión en capacitaciones a los trabajadores. Luego de esto es el Jefe de Talento Humano quien debe identificar los requerimientos o necesidades de capacitación a través de una encuesta u otro tipo de formato que permitan identificar dichas necesidades.

- Una vez identificadas las necesidades de capacitación el Jefe de Talento Humano debe proceder a realizar el programa de capacitación anual donde se contemplan todos los temas por cada área de la empresa.
- También es responsabilidad del Jefe de Talento Humano realizar un seguimiento y medir la efectividad de las capacitaciones a través del desempeño de los colaboradores utilizando formatos o test que permitan comparar el antes y el después de la capacitación.
- El programa de capacitación debe realizarse al finalizar el año cuando se esté realizando el presupuesto del año siguiente para que se realice la debida asignación de recursos para esta práctica.
- El programa de capacitación debe ser evaluado al finalizar un periodo, para verificar su cumplimiento y aprovechamiento por el personal capacitado

8.4.2. Caracterización del proceso de Capacitación y Desarrollo con el ciclo PHVA

OBJETIVO: Realizar un programa de capacitación y desarrollo que permita a los trabajadores un mejor desempeño.
ALCANCE: El proceso se desarrolla desde evaluación e identificación de necesidades de mejora hasta que se realiza un seguimiento y control al desarrollo de la capacitación.
TIPO DE PROCESO: Administrativo.
LÍDER: Jefe de Talento Humano.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	PHVA	RESPONSABLES	SALIDAS
Los trabajadores. Las personas que impartirán la capacitación y desarrollo.	Necesidades y expectativas del personal de la empresa. Requerimiento de capacitaciones. Necesidades de capacitación y desarrollo integral de personal.	Planeación del proceso de capacitación y desarrollo.	P	Jefe de Talento Humano	Trabajadores bien capacitados en salud y otros temas. Personal con nuevas competencias. Trabajadores con mejor desempeño. Desarrollo de nuevas habilidades y actitudes del personal de la empresa.
		Proceso de evaluación e identificación de desarrollo y mejoramiento.	H	Jefe de Talento Humano Jefe inmediato	
		Formulación de programa de capacitación.	H	Jefe de Talento Humano	
		Evaluación y estudio de disponibilidad de presupuesto.	H-V	Gerente	
		Aprobación de programa de capacitación.	H	Gerente general	
		Ejecución y seguimiento al programa de capacitación.	H - A	Jefe de Talento Humano	

RECURSOS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	REGISTRO
Talento Humano - Con competencias en el tema. Tecnológicos - Computadores - Internet - Video Beam - Ayudas audiovisuales Infraestructura física - Sala de conferencias. Información - Folletos - Cartillas Recursos financieros - \$800.000 por cada tema.	- Reglamento Interno de Trabajo.	- Programa de capacitación. - Manual de funciones y descripción de cargos. - Reglamento Interno de Trabajo. - Planeación de horarios de trabajo. - Planta de personal. Procedimientos: - Proceso de evaluación - Identificación de necesidades de capacitación. - Formulación de programa de capacitación. - Aprobación y ejecución del programa de capacitación. - Seguimiento y control de las capacitaciones.	- Listado del personal capacitado. - Registro de capacitación. - Informes de Jefes de Área. - Temas desarrollados.

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Trabajadores capacitados.	No. de trabajadores capacitados/ No. total de trabajadores *100	Cada vez que se realicen capacitaciones.
Asistencia de los trabajadores a las capacitaciones.	No de trabajadores que asisten a las capacitaciones/ No Total de trabajadores que debieran haber asistido * 100	Cada vez que se realicen capacitaciones.
RIESGOS		
• Que no se contrate capacitadores calificados. • Que los trabajadores no asistan. • Que los temas tratados no queden claros. • Resistencia de algunos trabajadores.		

8.4.3. Conclusiones del proceso de Capacitación y desarrollo:

La empresa no tiene un programa de capacitación anual, donde se contemplen las necesidades de mejora de los trabajadores, para ser atendidos en un periodo, esto obedece también a la no inversión en este tipo de prácticas.

Además de no tener un programa de capacitación, la empresa tampoco está haciendo nada por el desarrollo de sus trabajadores, lo que afecta la preparación para el futuro de sus colaboradores.

El no realizar capacitaciones ni contribuir con el desarrollo de los colaboradores hace que estos se estanquen, no se autorealicen y no adquieran nuevas competencias que mejorarían el desempeño de sus labores.

Con la inexistencia de un programa de capacitación también se ve afectada la motivación de los trabajadores y el sentido de pertenencia y el compromiso con la empresa se ven considerablemente mermados.

8.4.4. Recomendaciones del proceso de Capacitación y desarrollo.

La empresa debe destinar un porcentaje de su presupuesto a la inversión en capacitaciones y desarrollo para sus trabajadores.

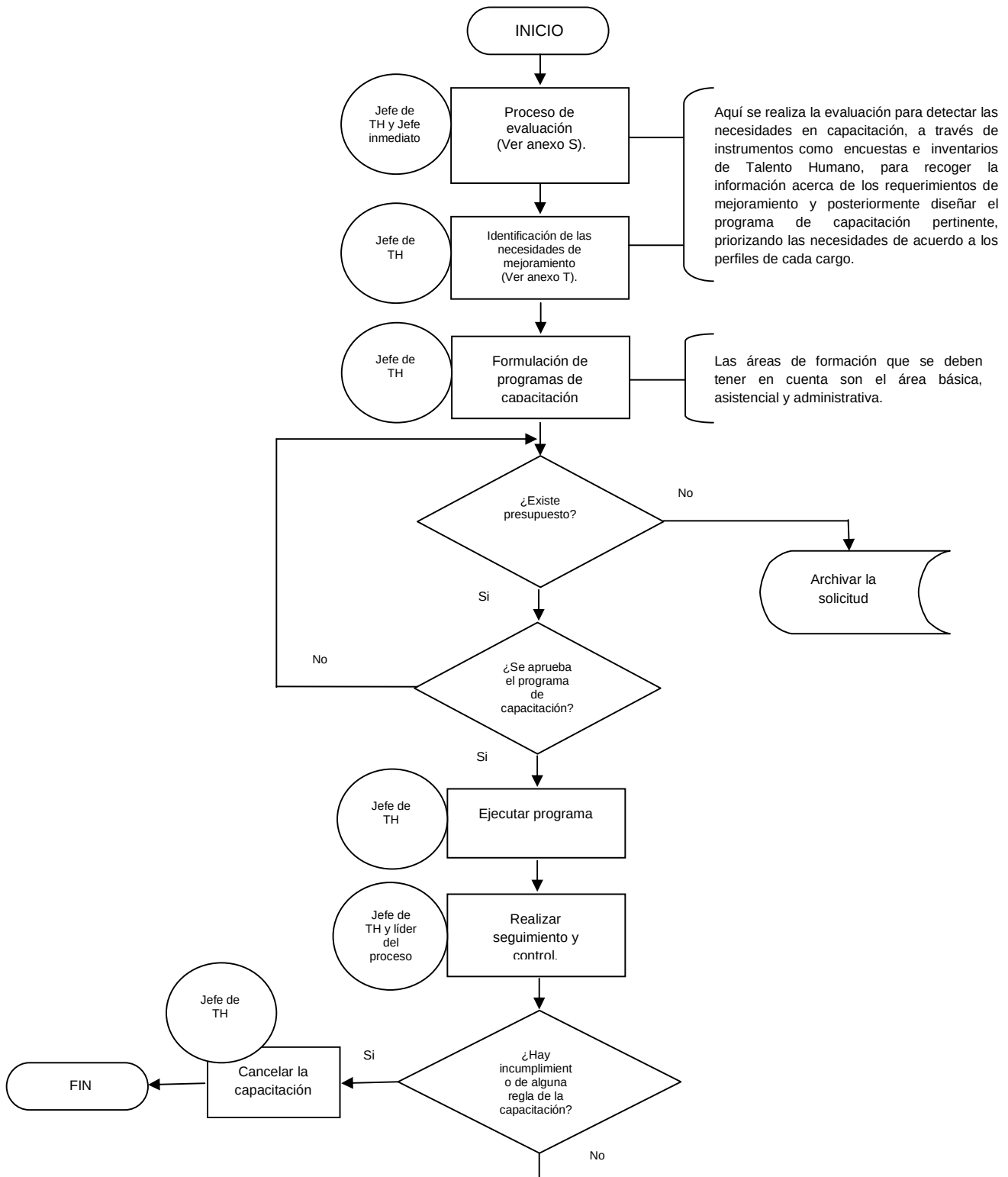
El Jefe de Talento Humano debe aplicar los instrumentos necesarios para identificar las necesidades de mejora de su personal y en base a esa información diseñar un programa de capacitación donde se prioricen esos temas y se atiendan esas necesidades.

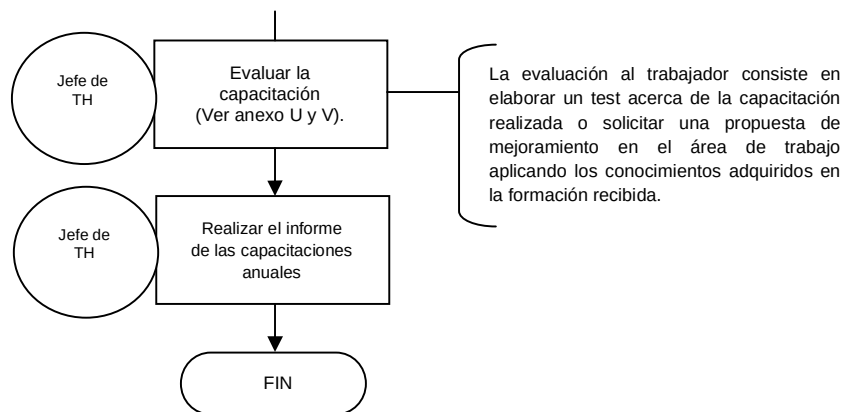
Una vez se destine el presupuesto y se diseñe el programa de capacitación, el Jefe de Talento Humano debe tener precaución que las condiciones en material, lugar, espacio, tiempo, etc. de las capacitaciones sean las adecuadas de forma tal que se obtengan los resultados que se esperan.

Una vez terminado el proceso de capacitación debe hacerse la evaluación pertinente para medir si lo planeado en el programa se cumplió totalmente, y así realizar la retroalimentación correspondiente.

El Jefe de Talento Humano debe realizar informes anuales para soportar y verificar el cumplimiento del programa de capacitación de la empresa.

Figura 10. Diagrama del proceso de Capacitación y Desarrollo de personal.





Fuente. Este estudio

- **Proceso de evaluación:** aquí se aplican encuestas y se realiza un inventario de Talento Humano para conocer las necesidades de los trabajadores, tiempo libre, aspecto económico, nivel de escolaridad, etc. Este proceso de evaluación permite identificar claramente las necesidades del personal en materia de capacitación y desarrollo y además brinda información como el tiempo para poder cuadrar los horarios de las capacitaciones.
- **Identificación de las necesidades de desarrollo y mejoramiento:** una vez aplicado los instrumentos anteriores se identifican cuales son los requerimientos en capacitación de los trabajadores.
- **Formulación del programa de capacitación:** una vez recogida la información se procede a diseñar el programa de capacitación, este debe tener una planeación, organización, ejecución y seguimiento y control. La presente investigación por tratarse de una propuesta de mejoramiento solo llega hasta la planeación del proceso.
- **¿Existe presupuesto?:** en esta parte se estudia la disponibilidad de recursos para realizar las capacitaciones, la incidencia y la importancia que tendría la aplicación de estas.
- **Se aprueba el programa de capacitación:** después de analizar la posibilidad de impartir las capacitaciones se toma la decisión por parte de la gerencia de aprobar o no el programa de capacitación, de ser negativa la respuesta se debe replantear el programa de capacitación para pasar nuevamente la propuesta, y de ser aprobado se procede a la ejecución del programa.
- **Ejecución del programa de capacitación:** aquí se procede a la realización del programa de capacitación de acuerdo al cronograma que haya fijado el Jefe de Talento Humano.

- **Realizar seguimiento y control a la capacitación:** durante y después de realizar las capacitaciones el Jefe de Talento Humano debe evaluar la efectividad que estas tuvieron en el personal capacitado.
- **Evaluación de la capacitación:** aquí se aplican un test de reacción al evento donde el trabajador capacitado da su opinión y sugerencias acerca del proceso, además se hace una evaluación diagnóstica pretest y posttest donde se compara si las expectativas que tenía el trabajador acerca de la capacitación se cumplieron.
- **Realizar informe anual de la capacitación:** el Jefe de Talento Humano debe realizar un informe anual con los respectivos indicadores, cobertura y resultados que tuvo el programa de capacitación anual.

CAPACITACIONES RECOMENDADAS

En base a la información recogida durante esta investigación por medio de los instrumentos, las investigadoras proponen a la empresa varios temas en los que necesita ser capacitado su personal y debería considerarse la posibilidad de realizarlos:

RELACIONES HUMANAS

Objetivo: Teniendo en cuenta que las relaciones humanas son las que establecen los seres humanos en la convivencia con sus semejantes, se busca mejorar las relaciones entre compañeros, directivos y con el usuario.

Dirigido a: Todo el personal

Temática:

- Interacción social y conflictos
- Manejo de emociones en el trabajo (inteligencia emocional en el trabajo)
- Trabajo en equipo
- Comunicación

Duración: 8 horas

Metodología: Se desarrolla a manera de curso – taller, con la presentación de análisis de casos en los cuales se posibilite la aplicación del conocimiento adquirido.

CALIDAD

Objetivo: Desarrollar en los estudiantes las competencias necesarias para el desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización, bajo la normatividad ISO 9000 versión 2008

Dirigido a: Todo el personal

Temática:

- Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad
- Clases de Sistemas de Gestión
- Requisitos e Interpretación de la Norma Internacional ISO
- Calidad Enfocada al Cliente

Duración: 8 horas

Metodología: Se desarrolla a manera de curso – taller.

ENFERMEDADES TRANSMISIBLES Y CONTROL PRENATAL

Objetivo:

Dirigido a: Médicos y enfermeras

Temática:

Duración:

Metodología:

RADIOLOGÍA

Objetivo:

Dirigido a: Odontólogos

Temática:

Duración:

Metodología:

ENFERMEDADES TROPICALES

Objetivo:

Dirigido a: Enfermería

Temática:

Duración:

Metodología:

MANEJO DE PACIENTE CRITICO

Objetivo:

Dirigido a: Enfermería

Temática:

Duración:

Metodología:

SOPORTE VITAL BASICO

Objetivo:

Dirigido a: Médicos y enfermería

Temática:

Duración:

Metodología:

ACTUALIZACIÓN MEDICAMENTOS DEL PLAN OBLIGATORIO DE SALUD POS

Objetivo:

Dirigido a: Regentes de farmacia

Temática:

Duración:

Metodología:

MANEJO DE DESECHOS HOSPITALARIOS

Objetivo:

Dirigido a: Servicios generales (aseadoras)

Temática:

Duración:

Metodología:

SEGURIDAD

Objetivo:

Dirigido a: Vigilantes

Temática:

Duración:

Metodología:

NORMAS DE TRANSITO

Objetivo:

Dirigido a: Conductor de ambulancia

Temática:

Duración:

Metodología:

ATENCIÓN Y PREVENCIÓN DE DESASTRES NATURALES Y EVACUACIÓN

Objetivo:

Dirigido a: Todo el personal

Temática:

Duración:

Metodología:

Las investigadoras de este trabajo se proponen como capacitadoras para los dos primeros temas (Relaciones Humanas y Calidad), en los demás temas que conciernen a la salud directamente se propone utilizar los servicios del Instituto Departamental de Salud y capacitadores particulares.

8.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

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

La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del talento humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en

un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

8.5.1. Mejoramiento continuo

Primer paso: Selección de los problemas (oportunidad de mejora).

La empresa no realiza un proceso de evaluación de desempeño adecuado.

Segundo paso: Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada.

a. Estratificación y/o subdivisión del problema en sus causas síntomas.

- No existe un tiempo determinado en el cual se realice la evaluación del desempeño en la empresa.
- Los trabajadores desconocen el formato con el cual son evaluados.
- El formato de evaluación que aplica la empresa es el mismo para todos los trabajadores.

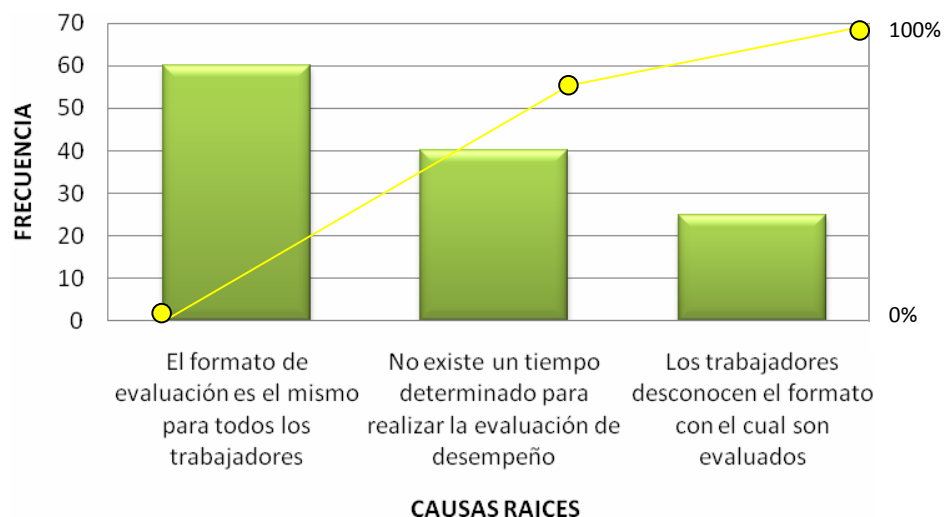
b. Cuantificación del problema (Diagrama de Pareto).

Cuadro 7. Cuantificación del problema de Evaluación de desempeño.

CAUSAS – SINTOMAS	VALOR	% DEL TOTAL	% ACUMULADO
El formato de evaluación es el mismo para todos los trabajadores	60	48	
No existe un tiempo determinado para realizar la evaluación de desempeño	40	32	80
Los trabajadores desconocen el formato con el cual son evaluados	25	20	100
TOTAL	125	100	

Fuente. Esta investigación.

Grafica 3. Diagrama de Pareto de Evaluación de desempeño.

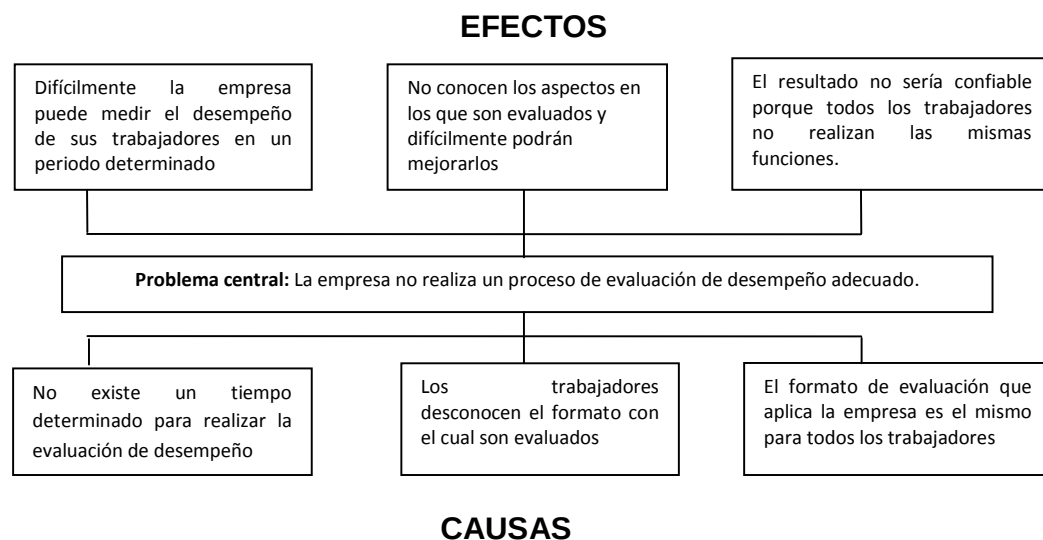


Fuente. Esta investigación.

Ahora resulta evidente cuales son los tipos de errores más frecuentes o las causas más importantes. Se puede observar que los dos primeros errores representan el 80% de todas las fallas. Por el Principio de Pareto, se concluye que la mayor parte de los defectos encontrados en el proceso de evaluación de desempeño pertenece principalmente a estas dos causas (los pocos vitales), de manera que si se eliminan estas causas raíces provocara que se desaparezca la otra causa síntoma.

Tercer paso: Análisis de causas raíces específicas.

Figura 11. Diagrama causa y efecto de Evaluación de desempeño.



Fuente. Esta investigación.

El no realizar un proceso adecuado de evaluación de desempeño, conlleva a que difícilmente la empresa pueda medir el desempeño de sus trabajadores en un periodo determinado. Además el hecho de que los trabajadores no tengan conocimiento de un formato de evaluación, produce ignorancia en relación a los aspectos evaluados lo cual hace que estos no mejoren aquellas falencias que según el formato de evaluación se han encontrado, pues por su parte la retroalimentación no es constante, normalmente se hacen llamados de atención cuando algo está mal.

Si por el contrario la evaluación muestra el buen desempeño de un trabajador, estos no son reconocidos lo que afecta la motivación del trabajador y lo desanima a desempeñarse mejor, de igual forma los formatos aplicados son iguales para todos los trabajadores y esto hace que la información no sea del todo verídica o en su defecto que no se evalúe de forma equitativa y acertada, pues todos los trabajadores no desarrollan las mismas funciones, y la evaluación debe hacerse de acuerdo a estos.

Cuarto paso: Establecimiento del nivel de desempeño exigido (Metas de mejoramiento).

Meta 1

Realizar la evaluación de desempeño semestralmente al 100% de los trabajadores.

Meta 2

Elaborar formatos de evaluación de desempeño por área para cubrir el 100% de los puestos de la empresa.

Meta 3

Informar al 100% los trabajadores cuales son los aspectos en los que serán evaluados.

Quinto paso: Diseño y programación de soluciones.

No existe un tiempo determinado en el cual se realice la evaluación de desempeño en la empresa.

Posibles Soluciones

- a. Realizar la evaluación de desempeño semestralmente.

Técnica de Grupo Nominal.

Aquí no se pueden evaluar las alternativas de solución debido a que existe una sola alternativa.

Tabla 11. 6W-H No existe un tiempo determinado en el cual se realice la evaluación de desempeño en la empresa.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Realizar la evaluación de desempeño semestralmente.	Permite tener un control permanente sobre el desempeño de los trabajadores.	Corto plazo	En toda la empresa.	Jefe de Talento Humano y Jefe de Área	Aplicando formatos de evaluación por cada cargo en el periodo de tiempo determinado.

Fuente. Este estudio

Los trabajadores desconocen el formato con el cual son evaluados.

Posibles Soluciones:

- c. El jefe de talento humano debe dar a conocer a cada área cuales son los formatos y los criterios de evaluación.

Técnica de Grupo Nominal.

Aquí no se pueden evaluar las alternativas de solución debido a que existe una sola alternativa.

Tabla 12. 6W-H Los trabajadores desconocen el formato con el cual son evaluados.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	El Jefe de Talento Humano debe dar a conocer a cada área cuales son los formatos y los criterios de evaluación.	Permite que los trabajadores conozcan en que aspectos van a son evaluados.	Corto plazo	En toda la empresa	Jefe de Talento Humano	Dando a conocer al Jefe de cada área los formatos y así estos multipliquen la información con los otros trabajadores.

Fuente. Este estudio

El formato de evaluación que aplica la empresa, es el mismo para todos los trabajadores.

Posibles Soluciones

- a. Diseñar formatos de evaluación para cada área de la empresa.

Técnica de Grupo Nominal.

Aquí no se puede realizar una evaluación porque solo hay una posible solución.

Tabla 13. 6W-H El formato de evaluación que aplica la empresa, es el mismo para todos los trabajadores.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Diseñar formatos de evaluación por cada área de la empresa.	Permite realizar una evaluación lógica de acuerdo a las funciones de cada área.	Corto plazo	En toda la empresa.	Jefe de Talento Humano.	Analizando las funciones de cada área y así crear los criterios de evaluación.

Fuente. Este estudio

Sexto paso: Implementación de soluciones.

Para medir la aplicación de este proceso se procede a elaborar un análisis de los resultados de la aplicación de los formatos y así comparar el desempeño semestre a semestre por área e individualmente.

Un indicador que ayuda a medir la efectividad de la evaluación de desempeño es comparar el número de trabajadores evaluados con el número total de trabajadores:

$$\frac{\text{No de trabajadores evaluados}}{\text{No total de trabajadores}} * 100$$

Séptimo paso: Establecimiento de acciones de garantía.

- La persona responsable de diseñar los formatos de evaluación por área es el Jefe de Talento Humano, quien posteriormente debe darlo a conocer a los Jefes de cada área para que lo enseñen a todos los trabajadores. Luego el comité evaluador (Gerente y Jefe de Talento Humano). Proceden a la realización de la evaluación de desempeño.
- El Jefe de Talento Humano debe realizar un seguimiento a los resultados de la evaluación de desempeño y realizar un análisis comparativo por cada semestre y así realizar posteriormente la respectiva retroalimentación.
- El Jefe de Talento Humano debe dar a conocer los resultados encontrados y así tomar medidas correctivas en conjunto con el jefe de cada área en caso de que el resultado sea negativo, y también crear estrategias para mantener y mejorar el desempeño en el caso que los resultados sean positivos de tal forma que se reconozca el buen desempeño de los trabajadores.

8.5.2. Caracterización del proceso de Evaluación de Desempeño con el ciclo PHVA

OBJETIVO: Realizar un adecuado proceso de evaluación de desempeño por área.
ALCANCE: El proceso se desarrolla desde la elaboración de formatos de evaluación de desempeño por cada área hasta que se realiza el análisis y evaluación de los resultados.
TIPO DE PROCESO: Administrativo.
LÍDER: Jefe de Talento Humano.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	PHVA	RESPONSABLES	SALIDAS
Todos los trabajadores. Evaluadores.	Requerimiento de evaluación. Documentación e información generada por las áreas que deben ser evaluadas.	Planeación del proceso de evaluación de desempeño.	P	Jefe de Talento Humano	Comunicación escrita informando sobre la evaluación. Formatos de evaluación por área. Identificación de las debilidades y fortalezas de los trabajadores. Comunicación escrita sobre el resultado de la evaluación.
		Recolección de datos a través de las solicitudes de los trabajadores.	H	Jefe de Talento Humano Jefe inmediato	
		Preparación y documentación de la evaluación.	H	Comité evaluador.	
		Aplicación de los formatos de evaluación.	H	Comité evaluador.	
		Ingreso y evaluación de la información resultado del proceso.	H-V	Comité evaluador.	
		Comunicación retroalimentación y los resultados de la evaluación.	V- A	Jefe de Talento Humano	

RECURSOS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	REGISTRO
Talento Humano - Con competencias en el tema. Tecnológicos - Computadores. - Internet. Infraestructura física Información - Bases de datos. Recursos financieros - \$15.000 Semestral	- Manual de funciones.	- Formatos de evaluación del desempeño para cada área. - Manual de funciones y descripción de cargos. Procedimientos: - Elaboración de los formatos de evaluación. - Aplicación de la evaluación del desempeño por cada área. - Análisis de la información. - Informe de resultados. - Retroalimentación.	- Proceso de evaluación de desempeño. - Solicitudes presentadas. - Formatos de evaluación. - Formatos diligenciados. - Resultados de la evaluación.

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Trabajadores evaluados.	No. de trabajadores evaluados/ No. total de trabajadores * 100.	Cada seis meses.
RIESGOS		
• Que no se diseñen formatos completos para la evaluación. • Que los trabajadores no contesten la verdad en el formato. • Que por el sobre aviso de la evaluación al personal, el desempeño de los trabajadores se vea modificado y la evaluación no sea objetiva.		

8.5.3. Conclusiones del proceso de Evaluación de desempeño:

La empresa no tiene una periodicidad establecida para evaluar a sus trabajadores.

La mayoría de los trabajadores no tienen conocimiento del formato y de la fecha en la que son evaluados, lo que hace que los trabajadores difícilmente puedan mejorar aquellos aspectos en los que están débiles, pues el hecho de no conocer cuáles son los aspectos que la empresa considera dentro de la evaluación difícilmente producirá un mejoramiento del desempeño.

La empresa posee un único formato de evaluación de desempeño que utiliza con todo el personal sin importar que sus funciones sean diferentes y que no estén en el mismo nivel jerárquico.

8.5.4. Recomendaciones del proceso de Evaluación de desempeño:

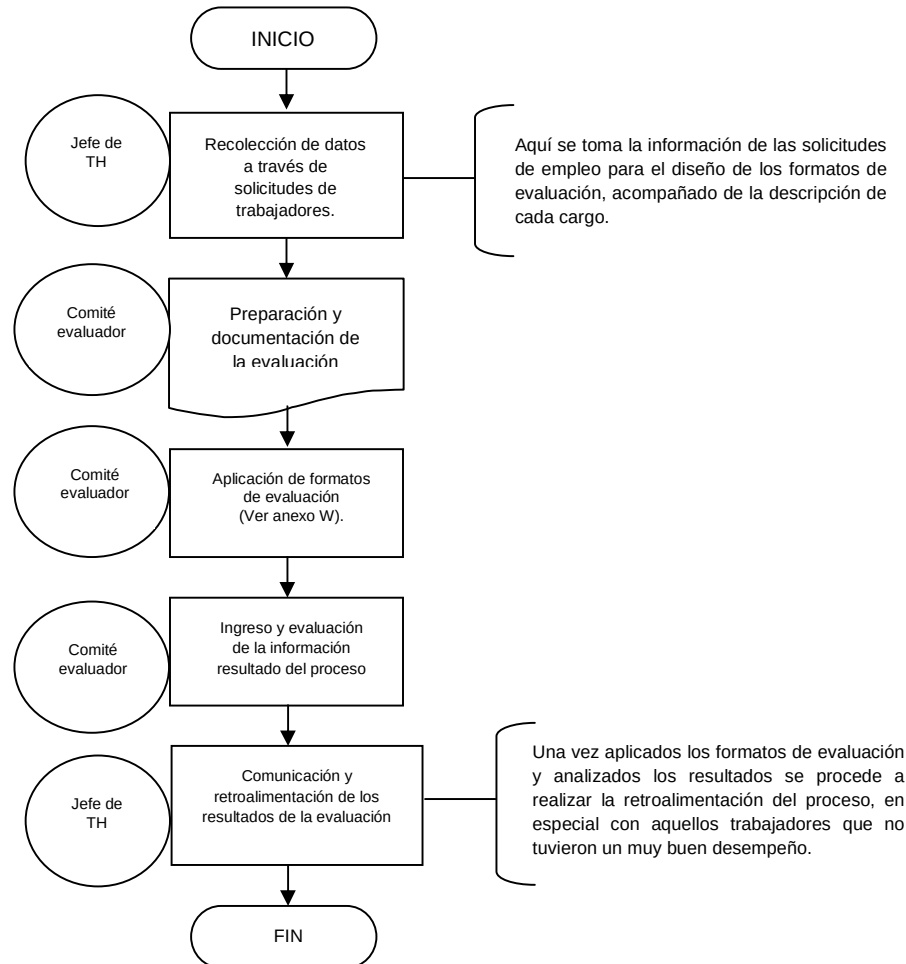
El Jefe de Talento Humano debe establecer cada cuánto va a realizar la evaluación de desempeño a los trabajadores, esta se debe hacer mínimo anualmente, para este caso se recomienda a la empresa que lo realice semestralmente, y que por ende los trabajadores estén enterados de las fechas, ya que ellos también deben ser participes de la evaluación, para saber qué criterios son los que tiene en cuenta la evaluación y así mejorar las fallas o niveles de bajo desempeño.

El Jefe de Talento Humano también debe diseñar instrumentos para evaluar a sus trabajadores pero de acuerdo al área a la que pertenecen, pues evaluar a todos los trabajadores con el mismo formato es erróneo, pues todos no desarrollan las mismas funciones y de esta forma la evaluación no sería objetiva y equitativa pues algunos trabajadores estarían en desnivel con relación a otros, en cambio si se realiza la evaluación de acuerdo al área existiría mas equilibrio, mas similitud en el desarrollo de funciones y de esta forma la evaluación sería más objetiva y veraz.

Para la realización de un adecuado proceso de evaluación de desempeño, la empresa debe definir un Comité Evaluador, que garantice la efectividad de la realización del proceso. Este comité se recomienda estar integrado por el Jefe de Talento Humano y Jefe de área, y posteriormente dar a conocer los resultados al Gerente de la IPS.

Este proceso debe estar acompañado de una adecuada retroalimentación donde se identifiquen las irregularidades, los factores que necesitan más dedicación y de igual forma, conocer como ha sido el desempeño de los trabajadores, lo anterior con la finalidad de darse cuenta con que Capital Humano cuenta la empresa.

Figura 12. Diagrama del proceso de Evaluación de desempeño



ITEMS PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para la evaluación de desempeño, es decir para medir como realizan las personas las tareas de su puesto, es necesario partir por definir los factores que la empresa considera como los más importantes así:

- La cantidad de trabajo
- Calidad de trabajo
- Asistencia y puntualidad
- Conducta del personal
- Responsabilidad y compromiso
- Efectividad, eficacia y cumplimiento en las obligaciones
- Disposición para la realización de labores
- Adecuada utilización de los recursos, etc.
- Disciplina laboral
- Ausentismo
- Permanencia en el puesto de trabajo
- Profesionalismo

Evaluando acertadamente cada uno de estos criterios, y a todos los colaboradores de la empresa, la administración podrá conocer a profundidad y evaluar objetivamente el rendimiento del personal; así mismo será oportuno evaluar el cumplimiento de los objetivos que son fijados en el POA (Plan Operativo Anual), es decir, los que se sistematizan en las responsabilidades del puesto, lo que representa en última instancia la contribución que la empresa espera de sus trabajadores.

En Los Ángeles IPS se hace necesario la aplicación de una autoevaluación que permita identificar todos los ítems de evaluación definidos, esta deberá ser realizada semestralmente y sus datos deberán ser verificados por el Jefe inmediato de cada cargo, de modo que se garantice la objetividad. Además el tener formatos de evaluación por área permite no solo medir el desempeño de los trabajadores, sino que esto también permitirá verificar si los objetivos planteados en el POA se están cumpliendo realmente dando cifras e indicadores reales que permitan un reajuste en el plan.

Los factores a evaluar en los formatos serán valorados en una escala de 1 a 5 (siendo 5 sobresaliente, 4 muy bueno, 3 promedio, 2 regular y 1 inaceptable). Para obtener el resultado de la evaluación se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Total puntos}}{\text{Puntuación base}} * 100$$

El total de puntos se obtiene de la sumatoria de las calificaciones hechas por el empleado y por el Jefe inmediato de manera independiente, por ejemplo:

Instrucciones: en la escala de 1-5 valore poniendo un círculo al número que indique su operación.		
Factores para la evaluación	Evaluación del Jefe inmediato	Evaluación del trabajador
Responsabilidad: Puede confiarse para que haga el trabajo y cumpla con las fechas fijadas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Capacidad: Capaz de tomar decisiones apropiadas al desempeñar las responsabilidades del trabajo. Organiza bien el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Colaboración: Acepta supervisión. Trabaja bien con los otros empleados.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

En este caso el total de puntos del Jefe inmediato es de 8 (4+3+1) y el total de puntos del trabajador es 10 (3+4+3).

La puntuación base se obtiene de la sumatoria de los valores mayores de los factores, en el ejemplo anterior es 15 (5+5+5).

Para realizar el análisis de los resultados de la formula se tiene en cuenta la siguiente tabla de clasificación:

TABLA DE CLASIFICACIÓN

0-20	DEFICIENTE
21-40	REGULAR
41-60	NORMAL
61-80	BUENO
81-100	EXCELENTE

En el ejemplo anterior para el Jefe inmediato el desempeño del trabajador sería NORMAL debido a:

$$\frac{8}{15} * 100 = 53 \text{ El cual se encuentra en el rango entre 41 y 60}$$

Para el caso del trabajador su desempeño sería BUENO debido a:

$$\frac{10}{15} * 100 = 67 \text{ El cual se encuentra en el rango entre 61 y 80.}$$

8.6. ASIGNACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en el nivel de vida, en el status de su comunidad y, por supuesto, dentro de su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto y su rendimiento, y cada persona sabe cómo se llega a cada determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago.

Cuando un administrador acepta fungir como supervisor, está de acuerdo en luchar por lograr metas trabajando en colaboración con superiores, subalternos y compañeros de trabajo. Una parte fundamental de su responsabilidad es estimular a sus subalternos (seguidores) para que cumplan con sus responsabilidades en una forma adecuada y constructiva. La función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente se llama proceso de motivación.

Una de las partes más importantes de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, ya sea que se dediquen a la producción de bienes o servicios, es el factor humano, pues son los empleados quienes determinan que el proceso concluya de manera satisfactoria o no. El factor humano es una ventaja para las organizaciones. Tener empleados motivados, comprometidos y capacitados da una condición de suma importancia para la existencia de la organización.

Una de las formas en la que se logra la motivación en los trabajadores es a través de incentivos. Cuando el individuo ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante para satisfacer sus necesidades, se ve atraído por dicha oportunidades. Oportunidad percibida que se la conoce como incentivo.

8.6.1. Mejoramiento continuo

Primer paso: Selección de los problemas (oportunidad de mejora).

No existe una escala salarial basada en un modelo que muestre una asignación de salarios más justa y objetiva.

Segundo paso: Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada.

a. Estratificación y/o subdivisión del problema en sus causas síntomas.

- Insatisfacción de algunos trabajadores por el pago del salario.
- No se pagan recargos nocturnos y dominicales.
- No se realiza el aumento salarial por cada año.
- No existe incentivos por el buen desempeño.

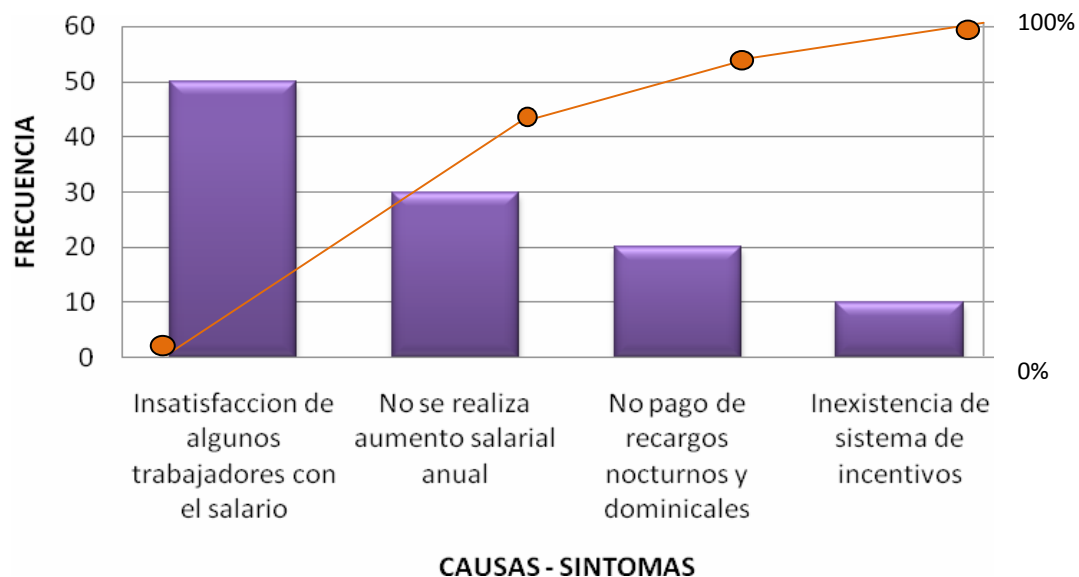
b. Cuantificación del problema (Diagrama de Pareto).

Cuadro 8. Cuantificación del problema de Asignación de sueldos y salarios.

CAUSAS – SINTOMAS	VALOR	% DEL TOTAL	% ACUMULADO
Insatisfacción de algunos trabajadores con el salario	50	45	
No se realiza aumento salarial anual	30	27	73
No pago de recargos nocturnos y dominicales	20	18	91
Inexistencia de sistema de incentivos	10	9	100
TOTAL	110	100	

Fuente. Esta investigación.

Grafico 4. Diagrama de Pareto de Asignación de sueldos y salarios.

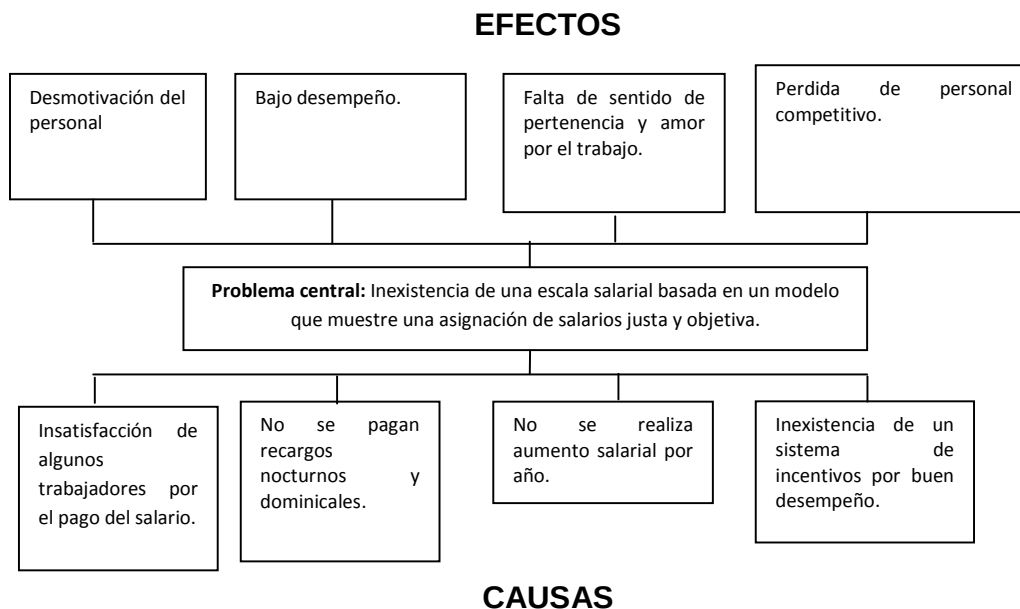


Fuente. Esta investigación.

Ahora resulta evidente cuales son los tipos de errores más frecuentes o las causas más importantes. Se puede observar que los tres primeros errores representan el 91% de todas las fallas. Por el Principio de Pareto, se concluye que la mayor parte de los defectos encontrados en el proceso de asignación de sueldos y salario pertenece principalmente a estas tres causas (los pocos vitales), de manera que si se eliminan estas causas raíces provocara que se desaparezca la otra causa síntoma.

Tercer paso: Análisis de causas raíces específicas.

Figura 13. Diagrama de causa y efecto de Asignación de sueldos y salarios.



Fuente. Esta investigación.

El diagrama de causa efecto muestra situaciones de insatisfacción por parte de algunos trabajadores, desmotivación y amor para con su trabajo y los retiros de trabajadores calificados, todo esto a raíz de la insatisfacción de sus salarios, el desconocimiento de recargos nocturnos y dominicales para aquellos que trabajan todos los siete días de la semana, el no aumento salarial que se debe realizar cada año y a esto se le suma la falta de incentivos por el buen desempeño de los trabajadores.

Lo anterior se resume en el hecho que no existe una escala salarial adecuada basada en un modelo que muestre una asignación de salario objetiva y justa para los colaboradores de la IPS. Esto no significa que la asignación sea inadecuada, solo que no se tiene en cuenta algunos factores como son: recargos nocturnos, dominicales, incentivos y el aumento respectivo que se debe realizar por inflación cada año y que son importante para determinar el salario real de un trabajador.

Por otro lado, no hay que olvidar que la contratación del personal que labora en la empresa es a través de cooperativas y estas son las que directamente manejan el pago de los trabajadores y realizan los descuentos respectivos. Por lo tanto, toda propuesta que requiera realizar la empresa en cuanto a la asignación de salario debe ser realizada en conjunto con la cooperativa.

Cuarto paso: Establecimiento del nivel de desempeño exigido (Metas de mejoramiento).

Meta 1

Disminuir en un 40% la insatisfacción de los trabajadores.

Meta 2

Destinar un 2% aproximadamente de las utilidades de la empresa para ser utilizado como incentivo salarial para los colaboradores.

Meta 3

Realizar el respectivo aumento salarial obligatorio cada año al 100% de los colaboradores de la empresa.

Meta 4

Hacer cumplir al 100% lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo acerca del pago de recargos en el Capítulo IV Artículo 12.

Quinto paso: Diseño y programación de soluciones.

Insatisfacción de algunos trabajadores por el pago del salario.

Posibles Soluciones

- a. Análisis y descripción de cargos.
- b. Valuación de cargos.

Técnica de Grupo Nominal

	INVESTIGADOR 1	INVESTIGADOR 2	TOTAL
A	2	2	4
B	1	1	2

El anterior cuadro muestra la alternativa de solución más importante y por donde se debe empezar para erradicar el problema de analizado.

Principalmente, la empresa debe realizar un análisis y descripción de cargo donde se conozcan y definan las funciones de cada puesto de trabajo, de tal forma que se tenga claro la magnitud de lo que implica cada cargo. Seguido de esto, se realiza una valuación donde se analizan algunos factores como son: educación,

experiencia, iniciativa, toma de decisiones, resultados, supervisión, datos confidenciales, esfuerzo físicos y mental, condiciones de trabajo ambiental y riesgos, asignándoles a cada uno de estos una puntuación o valor donde finalmente muestra lo que realmente se debería pagar el empleador al empleado basándose en el salario actual.

Lo anterior con el fin de corroborar si realmente se está pagando como salario lo que ciertamente debe ganarse dicho trabajador, y también identificar en donde se está fallando y que está llevando a que se presente dicha insatisfacción en la mayoría de los colaboradores de la empresa.

Tabla 14. 6W-H Insatisfacción de algunos trabajadores por el pago del salario.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Análisis y descripción de cargos.	Permite conocer realmente las funciones en cada cargo y por ende de la persona que lo ocupa.	Corto plazo.	En cada uno de los cargos de la empresa.	Jefe de Talento Humano y Jefe de Área.	A través de la aplicación de observación, entrevistas, cuestionarios, comités y métodos mixtos por el personal experto en la materia o quienes tienen que ver con el puesto.
Solución B	Valuación de cargos o puestos.	Permite determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización.	Corto plazo.	En cada uno de los puestos de la empresa.	Comité de valuación conformado por (Gerente, Jefe de Talento Humano y Jefe de Área)	Aplicación del modelo de valuación cuantitativo: El Modelo de Puntos.

Fuente. Este estudio

No se pagan recargos nocturnos y dominicales.

Posibles Soluciones

- a. Hacer cumplir lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo en el Artículo 12 donde se habla de recargos nocturnos y dominicales.

Técnica de Grupo Nominal

Aquí por ser solo una la posible solución a la causa raíz, no es necesario calificar por orden de importancia las alternativas, ya que estas no existen.

Tabla 15. 6W-H No se pagan recargos nocturnos y dominicales.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Hacer cumplir lo estipulado en el Reglamento de Control Interno de Trabajo en el artículo 12 donde se habla de recargos nocturnos y dominicales.	Esto permite cumplir con lo estipulado por ley, evita una posible demanda y aumenta la satisfacción del trabajador.	Corto plazo.	En toda la empresa, específicamente con aquellos trabajadores que laboran en la noche y fines de semana.	Gerente general y Cooperativa contratante.	Haciendo la consignación respectiva del pago de estas horas en el salario que la empresa paga por cada trabajador a la Cooperativa.

Fuente. Este estudio

No se realiza el aumento salarial obligatorio por cada año.

Posible Soluciones

- a. Asignar el salario para los trabajadores teniendo en cuenta los ajustes por inflación e incrementando lo estipulado por ley para el salario de cada año.

Técnica de Grupo Nominal

Aquí por ser solo una la posible solución a la causa raíz, no es necesario calificar por orden de importancia las alternativas, ya que estas no existen.

Tabla 16. 6W-H No se realiza el aumento salarial obligatorio por cada año.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Asignar el salario para los trabajadores teniendo en cuenta los ajustes por inflación e incrementando lo estipulado por ley para el salario de cada año.	Es lo estipulado por ley, es obligatorio y todo trabajador tiene el derecho a que se le realice este incremento en su salario. Al mismo tiempo, evita problemas legales en un futuro.	Corto plazo.	En toda la empresa.	Gerente general.	Asignando el porcentaje de incremento requerido en el salario de cada trabajador por medio de la Cooperativa siendo esta el contratante del personal que labora en la IPS.

Fuente. Este estudio

No existe un sistema de incentivo por el buen desempeño de los trabajadores.

Posibles Soluciones

- a. Diseñar una política de incentivo por el buen desempeño del trabajador.

Técnica de Grupo Nominal

Aquí por ser solo una la posible solución a la causa raíz, no es necesario calificar por orden de importancia las alternativas, ya que estas no existen.

Tabla 17. 6W-H No existe un sistema de incentivo por el buen desempeño de los trabajadores.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Diseñar una política de incentivo por el buen desempeño del trabajador.	Conlleva a la motivación, amor y mejor desempeño de las actividades realizadas por el personal de la empresa.	Corto plazo.	En toda la empresa.	Gerente general.	Asignando un porcentaje de su utilidad para destinarlo como incentivo para los trabajadores destacados por su buen desempeño.

Fuente. Este estudio

Sexto paso: Implementación de soluciones.

Indicadores:

Análisis y descripción de cargos.

$$\frac{\text{No de cargos diseñados}}{\text{No total de cargos}} * 100$$

Hacer cumplir lo estipulado en el Control Interno de Trabajo en el artículo 12 del Reglamento Interno de Trabajo donde se habla de recargos nocturnos y dominicales.

$$\frac{\text{No de trabajadores a los cuales se les paga recargos nocturnos}}{\text{No total de trabajadores con recargos nocturnos}} * 100$$

$$\frac{\text{No de trabajadores a los cuales se les paga dominicales}}{\text{No total de trabajadores que laboran domingos}} * 100$$

Asignar el salario para los trabajadores teniendo en cuenta los ajustes por inflación e incrementando lo estipulado por ley para el salario de cada año.

Diseñar una política de incentivo por el buen desempeño del trabajador.

$$\frac{\text{No de trabajadores insatisfechos por el salario}}{\text{No total de trabajadores}} * 100$$

Séptimo paso: Establecimiento de acciones de garantía.

- Los encargados del adecuado proceso de asignación de sueldos y salarios es el Gerente General, el Jefe de Talento Humano y la Cooperativa contratante.
- El análisis y descripción de cargo debe estar a cargo del Jefe de Talento Humano y el Jefe de cada área de la empresa, siendo este último el más experto en lo relacionado a las funciones que se desarrollan en dicho cargo. El Jefe de Talento Humano debe corroborar periódicamente que las funciones realizadas por cada trabajador según su área este acorde con lo estipulado en el manual de funciones que es resultado del análisis y descripción del puesto.
- La valuación de puesto debe realizarse de manera objetiva por parte del comité valuador, en la asignación de puntos ya que estos son directamente proporcional al resultado del salario que el trabajador deberá ganar.
- Debe existir total transparencia en este proceso como también en los antes mencionados, para que el este genere el impacto deseado.

- El Jefe de Talento Humano debe corroborar que las funciones realizadas por cada trabajador según su area de trabajo este acorde con lo estipulado en el Manual de Funciones, el cual es resultado del análisis y descripción del cargo.

8.6.2. Caracterización del proceso de Asignación de Sueldos y Salarios con el ciclo PHVA

OBJETIVO: Realizar un adecuado proceso de asignación de sueldos y salarios equitativo basado en un modelos de valuación de puestos.
ALCANCE: El proceso se desarrolla desde el análisis y descripción de cargos hasta la asignación de salarios.
TIPO DE PROCESO: Administrativo.
LÍDER: Jefe de Talento Humano.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	PHVA	RESPONSABLES	SALIDAS
Todos los trabajadores. Cooperativas.	Requerimiento de asignación de salario. Manual de funciones. Documentación e información de funciones generada por cada área de la empresa. Requisitos, necesidades y expectativas del personal tenidas en cuenta.	Planeación del proceso de asignación de sueldos y salarios.	P	Jefe de Talento Humano. Cooperativas.	Escala salarial basada en el modelo de valuación de puntos. Manual de funciones actualizado. Asignación de salarios por cada área. Informe del sistema de asignación de sueldos y salario.
		Análisis y Descripción de cargos (manual de funciones)	H	Jefe de Talento Humano Jefe de área.	
		Valuación de cargo.	H-V	Comité valuador.	
		Asignación de salario.	H	Empresa. Cooperativas.	
		Análisis de la asignación de sueldos y salarios de los trabajadores.	V-A	Comité valuador.	
		Retroalimentación del proceso.	A	Jefe de Talento Humano	

RECURSOS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	REGISTRO
Talento Humano - Con competencias en el tema. Tecnológicos - Computadores. - Internet. - Software Infraestructura física Información - Bases de datos. Recursos financieros	- Manual de funciones. - Reglamento Interno de Trabajo. - Código sustantivo de trabajo. - Ley 50 de 1990. - Ley 789 de 2002. - Ley 404 escala remuneración y funciones.	- Reglamento Interno de Trabajo. - Manual de funciones y descripción de cargos. - Planeación de turnos de trabajo. Procedimientos: - Análisis y descripción de cargos. - Valuación de cargos. - Asignación de salario. - Evaluación de la asignación. - Retroalimentación - Determinación definitiva del salario.	- Contratos de trabajo. - Nomina de personal. - Estados financieros. - Registro de estímulos.

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Trabajadores satisfechos.	$\text{No. de trabajadores satisfechos} / \text{No. total de trabajadores} * 100$	Anual.
RIESGOS		
• Puede disminuir el salario para algunos trabajadores como también aumentar para otros. • Insatisfacción de trabajadores que antes estaban satisfechos con su salario. • Aumento de egresos para la empresa. • Que no se realice una adecuada valuación y por ende la asignación de salario no sea justo y real.		

8.6.3. Conclusiones del proceso de Asignación de sueldos y salarios:

A pesar de que la empresa si cuenta con un manual de funciones como ya se menciono anteriormente, esta no realiza una actualización de esta información a través de una valuación de cargos, que permita a la empresa verificar que las funciones que desarrolla el trabajador son en realidad las inherentes a su cargo, o también por las modificaciones y el crecimiento de la empresa que actividades han aumentado a determinado cargo y no están contempladas en el manual.

La empresa no realiza una asignación de sueldos y salarios basada en un método de valuación de cargos, además el tipo de contratación por Cooperativas dificulta que este proceso se pueda realizar.

La empresa no determina incentivos para su personal, lo que hace que gran parte de los trabajadores se encuentre insatisfechos debido a que no encuentran satisfacción y aunque comparando el pago por servicios que realiza la IPS a sus colaboradores con el de la competencia es menor, esta no se esfuerza en recompensar esa parte por medio de incentivos o recompensas a sus trabajadores.

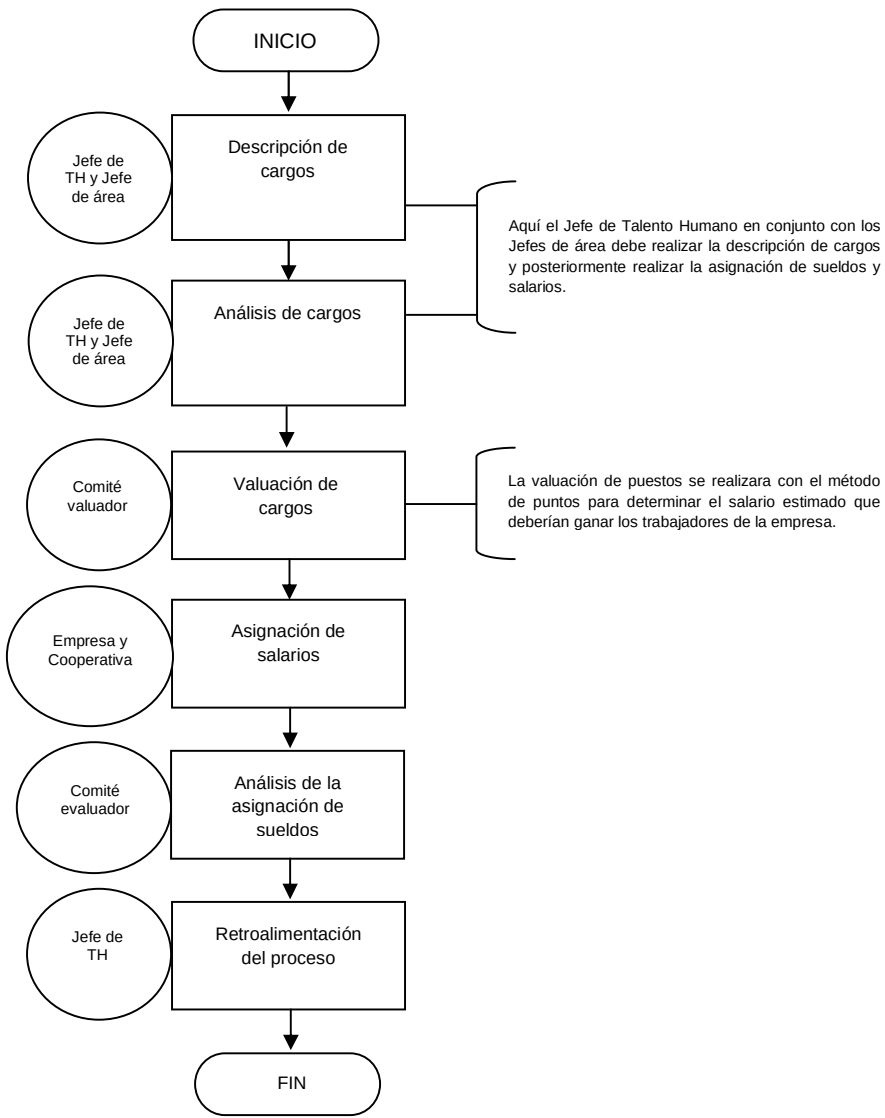
8.6.4. Recomendaciones del proceso de Asignación de sueldos y salarios:

La empresa debe realizar una descripción clara de cada cargo, para posteriormente ser evaluado o analizado, esta actividad debe hacerse por lo menos una vez en el año, ya que permite descubrir cuáles han sido los cambios en materia de funciones de cada puesto, y así realizar la respectiva valuación de puestos ya sea cualitativa o cuantitativa, y posteriormente determinar cuál debería ser el salario de cada trabajador.

Para esta investigación se recomienda a la empresa Los Ángeles IPS que la valuación de cargos se realice con el modelo de puntos, porque este realiza un ordenamiento de la organización asignando cierto número de unidades de valor, llamados puntos, que se obtienen de cada uno de los factores que conforman el puesto.

La empresa debe estudiar la posibilidad de destinar recursos que apoyen el ofrecimiento de incentivos o recompensas por buen desempeño a sus trabajadores, lo que contribuye a un mayor estímulo de los mismo para con la empresa.

Figura 14. Diagrama del proceso de Asignación de sueldos y salarios



- **Análisis y Descripción de cargos:** en este paso se realiza una descripción de cada uno de los puestos con sus respectivas funciones, área (ubicación en la estructura jerárquica), jefe inmediato y una descripción genérica y específica de todas las funciones que el trabajador debe realizar. Aquí se realiza una evaluación de cada puesto con sus respectivas funciones y los requisitos indispensables para su eficaz desempeño
- **Valuación de cargos:** aquí se determina la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización, lo que se busca es que se jerarquicen los puestos, que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores.

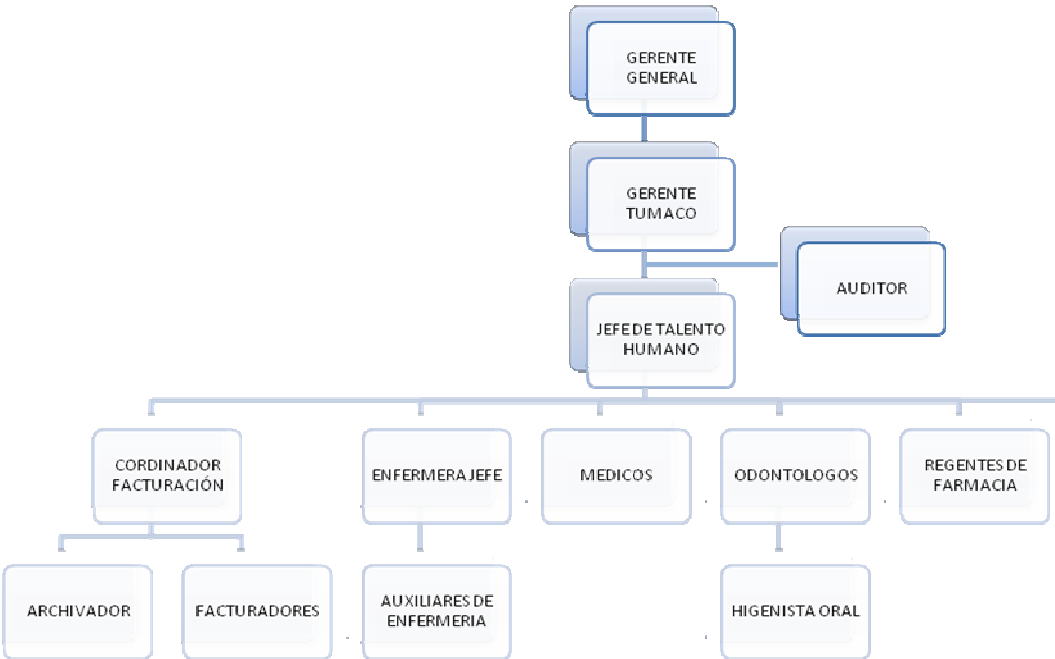
Cuadro 9. Comparativo de asignación de sueldos y salarios.

EMPRESAS	LOS ÁNGELES IPS	GLOBAL SALUD	DIVINO NIÑO
CARGOS			
GERENTE	2.300.000	2.450.000	2.408.000
JEFE TALENTO HUMANO	1.200.000	1.300.000	1.225.000
COOR. FACTURACION	1.200.000	1.200.000	1.250.000
ARCHIVADOR	700.000	750.000	750.000
ENFERMERA JEFE	1.370.000	1.400.000	1.300.000
MEDICOS	2.300.000	2.400.000	2.400.000
AUX. ENFERMERIA	749.000	780.000	800.000
ODONTOLOGOS	1.498.000	1.700.000	1.650.000
AUX. ODONTOLOGIA	749.000	760.000	760.000
REGENTE DE FARMACIA	1.300.000	1.350.000	1.380.000
FACTURADORES	640.000	700.000	700.000
ASEADORAS	379.000	496.300	496.300
VIGILANTE	558.000	580.000	600.000
CONDUCTOR	1.000.000	-	-

Fuente. Esta investigación.

El anterior cuadro muestra la diferencia en la asignación de salarios en la empresa objeto de estudio y la competencia, esto evidencia la necesidad de realizar una valuación de cargos que permita a la empresa realizar la asignación de salarios de una forma equitativa y acorde a las funciones realizadas. Cabe aclarar que como Los Ángeles IPS no tiene competencia directa, pues es la única IPS privada de la ciudad, se tomaron como referencia para realizar esta comparación Global Salud y Centro Hospital Divino Niño porque a pesar de ser de carácter oficial ofrecen los mismos servicios que la empresa Los Ángeles.

Figura 15. Organigrama de la empresa Los Ángeles IPS.



Fuente. Este estudio

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE
PUESTO AL QUE SE REPORTA:	GERENTE GENERAL
DEPARTAMENTO:	GERENCIA
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Dirección de la empresa, manteniendo la unidad de procedimientos e interés en torno a la misión y objetivos de la misma y realizar la gestión necesaria para lograr el desarrollo de la empresa, de acuerdo con los planes y programas establecidos teniendo en cuenta el perfil epidemiológico del área de influencia del entorno y las condiciones de la empresa.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Articular el trabajo que realizan los diferentes niveles de la empresa dentro de una concepción participativa de gestión. • Ser nominador y ordenador del gasto, de acuerdo con las facultades concebidas por la ley. • Representación de la empresa judicial y extrajudicialmente. • Valor por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que cumple la empresa. • Rendir los informes que sean solicitados por la Junta Directiva y más autoridades competentes. • Desarrollar iniciativas de salud que correspondan a la realidad cultural de la región. • Liderar la planeación, organización y evaluación de las actitudes desarrolladas por la empresa, con la finalidad de aplicar las normas que regulan el sistema nacional de seguridad social en salud. • Velar por la utilización eficiente de los recursos humanos, técnicos y financieros de la empresa, además por el cumplimiento de metas y programas aprobados por la Junta Directiva. • Promover la adaptación y adopción de las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios de salud.	

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	AUDITORIA MEDICA
PUESTO AL QUE SE REPORTA:	GERENTE
DEPARTAMENTO:	GERENCIA
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Tener en cuenta las disposiciones que reglamentan el ejercicio de la medicina el código de ética médica, y cada profesión en el área Asistencial.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Evalúa sistemática de la atención en salud, con el objetivo fundamental de mejorar la calidad de los servicios. • Compara de la calidad observada y la calidad deseada de acuerdo con las normas técnico- científica y administrativa previamente estipulada para la atención en salud. • Utiliza diferentes procedimientos de seguimientos, evaluación e identificación de problemas y soluciones en la prestación de servicios • Revisa la estructura del trabajo profesional y de la atención medica. • Obtiene una calificación de la calidad de un evento partiendo de la presunción de lo hallado al observar el cumplimiento general de los criterios administrativos y clínicos • Revisa de forma objetiva la atención médica dispensada a los enfermos con base al análisis retrospectivo de los registros médicos, historias clínicas que se realizan. • Coadyuvar en el mejoramiento de la calidad del servicio.	

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	JEFE DE TALENTO HUMANO
PUESTO AL QUE SE REPORTA:	GERENTE
DEPARTAMENTO:	TALENTO HUMANO
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Determinar el Plan de Trabajo Administrativo-Financiero y responder por su cumplimiento. Participar en la programación de las actividades de la sección y en lo competente a la elaboración del presupuesto.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Mantener la información contable de acuerdo a las normas legales establecidas mediante los registros objetivos en los libros principales y auxiliares. • Establecer sistema de información para el Representante Legal; que identifique la situación financiera de la IPS LOS ANGELES • Preparar los estados financieros y de presupuesto para la respectiva certificación. • Remitir los diferentes documentos contables y de presupuesto a las instancias gubernamentales establecidas para los controles fiscales requeridos. • Organizar los archivos de presupuesto y de contabilidad para las revisiones correspondientes. • Realizar de manera oportuna los pagos por concepto de nomina por servicios personales, pago de contratistas, proveedores, etc. • Coordinar, dirigir y evaluar las actividades de los cajeros y funcionarios asignados a Tesorería y Pagaduría. • Recibir, consignar y responder por la custodia de fondos, valores y dineros encomendados a la dependencia. • Liquidar y pagar cuentas de cobro, tramitando los respectivos descuentos. • Elaborar y presentar cuenta mensual de acuerdo a los procedimientos establecidos por la IPS.	

- Coordinar el registro y control de los libros generales y auxiliares, así como colaborar en lo concerniente a facturación y costos.
- Girar y firmar cheques, cuentas y documentos para pago, de acuerdo con el orden establecido y la liquidez de la empresa.
- Rendir periódicamente informes sobre movimientos de ingresos y egresos.
- Promover la utilización racional de los recursos disponibles.
- Revisar y liquidar el pago de viáticos, aplicando los respectivos controles.
- Llevar el registro y movimiento de cuentas y Fondos Especiales de convenios institucionales, e informar sobre su estado.
- Presentar los informes semestrales para la rendición de cuentas.
- Asumir las demás que le asignen y sean afines con la naturaleza del cargo.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	COORDINADOR DE FACTURACIÓN
PUESTO AL QUE SE REPORTA:	GERENTE
DEPARTAMENTO:	FACTURACIÓN
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Organización, control y seguimiento del equipo de trabajo.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Supervisar el trabajo del personal a su cargo. • Verificar el funcionamiento de la central de facturación. • Distribución y asignación del trabajo. • Elaboración y presentación de informes de gestión. • Radicación de cuentas medicas. • Recepción de objeciones. • Revisión de facturas. • Generación RIPS • Generación de listados. • Elaboración de cronogramas de conciliaciones. • Desarrollar programas de capacitación. • Seguimiento y evaluación. • Generación de información.	

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	ARCHIVADOR
PUESTO AL QUE SE REPORTA:	COORDINADOR DE FACTURACIÓN
DEPARTAMENTO:	FACTURACIÓN
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Custodiar y organizar el patrimonio documental.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Organizar los fondos documentales para ponerlos al servicio de la parte asistencial. • Organización, coordinación y dirección del archivo • Control del ingreso de la documentación. • Clasificar, ordenar y describir la documentación. • Inventario e indización. • Gestión documental. • Creación de un sistema de información para el control, localización y digitalización de la información estratégica. • Conservación, servicio y control de los documentos. • Selección, traslado de la documentación.	

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	AUXILIAR DE FACTURACIÓN
PUESTO AL QUE SE REPORTA:	COORDINADOR DE FACTURACIÓN
DEPARTAMENTO:	FACTURACIÓN
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA • Participar en la recepción, revisión de los aumentos, organización del archivo general de la entidad y conservar adecuadamente el patrimonio documental de la misma. • Seleccionar, organizar y analizar la documentación según le manual de normas y procedimientos vigente en la institución. • Elaborar las facturas y demás documentos o formatos que generen ingresos económicos en su sitio de trabajo y que impliquen la prestación de servicios (Centro de Cobros) • Recolectar, verificar y procesar la información necesaria para la elaboración de las cuentas de cobro y anexar la documentación de la atención con las especificaciones que se ameriten. • Preparar adecuadamente todos los documentos necesarios para la realización de las labores de facturación teniendo en cuenta las recomendaciones y directrices propuestas por la entidad. • Apoyar el suministro y conservación de la información requerida por el sistema de información existente en la entidad y velar por la adecuada utilización y funcionamiento de los equipos de cómputo. • Las demás actividades afines que le sean asignadas.	

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	ENFERMERA JEFE
PUESTO AL QUE SE REPORTA:	AUDITOR MEDICO
DEPARTAMENTO:	ENFERMERIA
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA • Coordinar las acciones dirigidas a enfrentar situaciones de emergencia y riesgo en el área asignada. • Colaborar con la implementación del plan de emergencias y desastres del organismo de salud. • Realizar la divulgación de la información que llega a la IPS-LOS ANGELES. • Participar en la valoración del estado de salud de la población del área de influencia por medio del diagnóstico comunitario o por grupos de población. • Coordinar, programar, supervisar y evaluar los programas de salud que se lleven a cabo en el área de influencia. • Desarrollar acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad. • Participar en la revista médica y de enfermería y en otro tipo de estudios clínicos y responder por los tratamientos de los pacientes. • Ejecutar los procedimientos de enfermería de mayor complejidad y responsabilidad de acuerdo a las normas establecidas. • Dar atención de enfermería a los usuarios, la familia y comunidad. • Asignar las actividades al personal auxiliar de enfermería, según el procedimiento administrativo previsto. • Velar por el buen funcionamiento de los equipos e instrumentos con los que cuenta la institución para prestar los diferentes servicios. • Establecer y mantener las relaciones de coordinación requeridas para el adecuado desarrollo de los programas existentes.	

- Participar en la elaboración de programas y proyectos de investigación que se apliquen al desarrollo humano y social, y al mercadeo de servicios requeridos para el cumplimiento de la misión y la visión institucional.
- Participar en la actualización de normas y procedimientos, elaboración y evaluación de protocolos de enfermería.
- Formar parte activa del sistema de vigilancia epidemiológico existente en la Institución y cumplir las acciones derivadas de este.
- Participar activamente en los grupos de mejoramiento y proponer planes y proyectos tendientes a lograr la consolidación Institucional, cubrimiento, crecimiento y rentabilidad social y económica.
- Responsabilizarse por el desarrollo e implementación de las Políticas en Salud Ocupacional.
- Responsabilizarse por si mismo (Autocontrol) por la aplicación de los métodos y procedimientos del Sistema de Control Interno.
- Cumplir y hacer que se cumpla la Ley, los Estatutos de la Entidad, las Resoluciones de la Institución, y los demás actos administrativos que conforman el Sistema de Control Interno.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas, afines con la naturaleza del cargo.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	AUXILIAR DE ENFERMERIA
PUESTO AL QUE SE REPORTA:	ENFERMERA JEFE
DEPARTAMENTO:	ENFERMERIA
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Realizar procedimientos de enfermería de baja complejidad, siguiendo la descripción de cada uno y según inducción en el servicio y programas. • Realizar preconsulta, participar en la consulta externa y posconsulta, siguiendo los procesos y procedimientos implementados. • Incluir y preparar al usuario y/o familia sobre el proceso de atención según las necesidades. • Brindar educación en salud sobre aspectos y necesidades de los usuarios, fomentar auto cuidado y autoestima. • Registrar en la historia los motivos de atención, educación impartida, cumplimiento de citas, estudios y orientación para su cumplimiento. • Informar oportunamente situaciones de emergencia, riesgos, hechos de mercadeo ilícito y acciones que vayan en desmejora de la atención al usuario y/o familia o en contra de los intereses de la Institución. • Preparar, esterilizar y responder por el material de insumos, equipos inventariados y entregados como dotación en cada área. • Informar a usuarios y/o familia sobre los diferentes servicios institucionales y forma de obtenerlos. • Diligenciar los registros de enfermería y de programas asignados para las diferentes actividades. • Recibir las historias clínicas, custodiarlas con el registro de citas al archivo. • Participar activamente en las diferentes actividades programadas en la institución y que contribuyan al conocimiento y desarrollo personal.	

- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.
- Participar en el desarrollo de actividades y programas de promoción y prevención de la salud a la comunidad
- Velar por el buen funcionamiento de los equipos e instrumentos con los que cuenta la institución para prestar los diferentes servicios.
- Establecer y mantener las relaciones de coordinación requeridas para el adecuado desarrollo de los programas existentes.
- Participar en la elaboración de programas y proyectos de investigación que se apliquen al desarrollo humano y social, y al mercadeo de servicios requeridos para el cumplimiento de la misión y la visión institucional.
- Participar en la actualización de normas y procedimientos, elaboración y evaluación de protocolos de enfermería.
- Formar parte activa del sistema de vigilancia epidemiológico existente en la empresa y cumplir las acciones derivadas de este.
- Participar activamente en los grupos de mejoramiento y proponer planes y proyectos tendientes a lograr la consolidación Institucional, cubrimiento, crecimiento y rentabilidad social y económica.
- Responsabilizarse por el desarrollo e implementación de las Políticas en Salud Ocupacional.
- Responsabilizarse por si mismo (Autocontrol) por la aplicación de los métodos y procedimientos del Sistema de Control Interno.
- Cumplir y hacer que se cumpla la Ley, los Estatutos de la Entidad, las Resoluciones de la Institución, y los demás actos administrativos que conforman el Sistema de Control Interno.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas, afines con la naturaleza del cargo.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	MEDICO GENERAL
PUESTO AL QUE SE REPORTA:	AUDITOR MEDICO
DEPARTAMENTO:	MEDICINA
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA • Practicar exámenes de medicina general, formular diagnósticos y prescribir el tratamiento que debe seguirse, aplicando los derechos del paciente. • Realizar control médico periódico a pacientes laboralmente expuestos a situaciones de contaminación ambiental que impliquen riesgo para la salud. • Llevar controles estadísticos con fines científicos y administrativos y reportar las enfermedades de notificación obligatoria. • Encargarse de la atención de urgencias y de consulta externa que se presente en la • IPS- LOS ANGELES TUMACO. • Realizar ínter consulta y remitir los pacientes cuando se requiera, de acuerdo a las normas del sistema de referencia y contrarreferencia. • Participar en la elaboración y desarrollo de programas de promoción y prevención en salud a la comunidad. • Realizar vigilancia epidemiológica en todas aquellas situaciones que sean factores de riesgo para la población. • Orientar la prestación de los primeros auxilios y la remisión de pacientes. • Colaborar en la elaboración, implementación y ejecución del plan de emergencia para ser aplicado en los organismos de salud del área de influencia. • Participar en el diagnóstico y pronóstico del estado de salud de la población del área de influencia. • Participar en la evaluación de las actividades e impacto de la Prestación de los Servicios de Salud	

- Establecer y mantener las relaciones de coordinación necesarias para lograr una eficaz prestación de los servicios de salud con calidad y calidez en la atención.
- Velar por la consecución oportuna de los recursos necesarios y por la racional utilización de los disponibles y demás bienes a cargo.
- Contribuir en el mejoramiento continuo de los procesos.
- Participar activamente en las labores de mercadeo y publicidad de la Entidad de acuerdo con las normas legales vigentes.
- Apoyar el suministro y conservación de la información requerida por el Sistema de Información existente en la Institución.
- Cumplir y hacer que se cumpla la Ley, los Estatutos de la Entidad, las Resoluciones de la Institución, y los demás actos administrativos que conforman el Sistema de Control Interno.
- Velar por el buen funcionamiento de los equipos e instrumentos con los que cuenta la institución para prestar los diferentes servicios.
- Establecer y mantener las relaciones de coordinación requeridas para el adecuado desarrollo de los programas existentes.
- Participar en la elaboración de programas y proyectos de investigación que se apliquen al desarrollo humano y social, y al mercadeo de servicios requeridos para el cumplimiento de la misión y la visión institucional.
- Participar en la actualización de normas y procedimientos, elaboración y evaluación de protocolos de enfermería.
- Formar parte activa del sistema de vigilancia epidemiológico existente en la empresa y cumplir las acciones derivadas de este.
- Participar activamente en los grupos de mejoramiento y proponer planes y proyectos tendientes a lograr la consolidación Institucional, cubrimiento, crecimiento y rentabilidad social y económica.
- Responsabilizarse por el desarrollo e implementación de las Políticas en Salud Ocupacional.
- Responsabilizarse por si mismo (Autocontrol) por la aplicación de los métodos y procedimientos del Sistema de Control Interno.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	ODONTOLOGO
PUESTO AL QUE SE REPORTA:	COORDINADOR DE ODONTOLOGIA
DEPARTAMENTO:	ODONTOLOGIA
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA • Practicar exámenes, formular, diagnosticar, prescribir el tratamiento indicado y diligenciar los formatos del sistema de información en salud indicados teniendo en cuenta los derechos del paciente. • Atender urgencias, ordenar análisis y exámenes de laboratorios, estudiar los resultados y realizar procedimientos especiales para ayuda en el diagnóstico, acorde con el nivel de complejidad donde se encuentre laborando. • Realizar ínter consulta y remitir pacientes a .odontólogos especialistas cuando sea necesario. • Participar en actividades educativas de salud oral a nivel intra y extramural. • Participar en la evaluación de actividades e impacto de la prestación de los servicios de salud oral. • Participar en el diagnóstico y pronóstico del estado de la salud oral de la población del área de influencia. • Realizar el análisis epidemiológico de los datos de morbilidad oral y proponer las recomendaciones pertinentes. • Participar en investigaciones tendientes a esclarecer las causas y soluciones a los problemas de salud de la comunidad. • Participar activamente en los grupos de mejoramiento y proponer planes y proyectos tendientes a lograr la consolidación Institucional, cubrimiento, crecimiento y rentabilidad social y económica de la Institución. • Apoyar el suministro y conservación de la información requerida por el Sistema de Información.	

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	HIGENISTA ORAL
PUESTO AL QUE SE REPORTA:	ODONTOLOGO
DEPARTAMENTO:	ODONTOLOGIA
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA • Preparar el ambiente y Área física del consultorio odontológico teniendo en cuenta las normas de bioseguridad, asepsia y antisepsia. • Preparar los materiales y medicamentos que se requieran en la atención diaria de los pacientes. • Preparar y esterilizar el instrumental, equipo y materiales respectivos. • Ejecución extramural de actividades de promoción y prevención de acuerdo a las metas de contratación. • Participar activamente en las brigadas de salud donde se requieran actividades de promoción y prevención. • Elaborar los diferentes registros según las normas establecidas. • Velar por la seguridad, correcto uso y mantenimiento de equipos y los elementos a su cargo. • Elaborar RIPS en forma adecuada y oportuna. • Diligenciar la información estadística pertinente y enviarla a la oficina de coordinación de odontología dentro de los términos establecidos. • Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.	

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	CONDUCTOR
PUESTO AL QUE SE REPORTA:	JEFE DE TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO:	SERVICIOS GENERALES
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA • Transportar personal, suministros, equipos o materiales a los sitios encomendados en el vehículo que le sea asignado. • Responder por herramientas y equipos a su cargo. • Realizar eventualmente algunas labores de servicios generales. • Velar por el mantenimiento de los vehículos, realizar operaciones mecánicas del equipo automotor a su cargo y solicitar la ejecución de aquellas más complejas. • Realizar actividades de mensajería. • Llevar el registro diario de actividades de conformidad con el modelo que tenga la Institución. • Trasladar pacientes cuando se requiera. • Observar permanentemente las normas de seguridad en el ejercicio de sus actividades. • Verificar para utilización de cualquier vehículo que todos los sistemas estén funcionando correctamente y que se encuentre con la dotación mínima. • Informar oportunamente su ubicación y disponibilidad en el desarrollo de sus actividades. • Las demás que le asignen de acuerdo a la naturaleza del cargo.	

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	VIGILANTE
PUESTO AL QUE SE REPORTA:	JEFE DE TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO:	SERVICIOS GENERALES
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA • Prestar los servicios de vigilancia y responder por los bienes e inmuebles a su cargo. • Cuidar que las puertas y ventanas de las diferentes dependencias queden debidamente aseguradas cuando se retire el personal. • Atender a los usuario internos y externos en forma respetuosa, suministrando la información que le soliciten y que se le haya autorizado. • Permanecer en el lugar de trabajo que se le asigne. • Velar que las personal porten su identificación en un lugar visible • Responder por el manejo adecuado del arma de dotación a su cargo. • Reportar oportunamente a los superiores las situaciones irregulares, de riesgo o emergencia que se presente en el área y en el turno. • Hacer entrega y recibo del libro de cambios de turno observando el adecuado registro de las novedades y verificación de los elementos a su cargo. • Colaborar con el buen funcionamiento de los equipos o sistemas de agua, luz, durante la ausencia del personal a cargo. • Cumplir las normas de presentación personal y hacer cumplir aquellas establecidas en el área. • Las demás que le asignen y sean afines con la naturaleza del cargo.	

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	ASEADORAS
PUESTO AL QUE SE REPORTA:	JEFE DE TALENTO
DEPARTAMENTO:	SERVICIOS GENERALES
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Tiene por profesión el cuidado, mantenimiento y limpieza de las instalaciones.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Limpieza y orden de las instalaciones • Mantenimiento de los consultorios. • Limpieza periódica de lugares como pasillos, escaleras, baños, oficinas, etc. • Recoger la basura y desechos hospitalarios	

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	REGENTE DE FARMACIA
PUESTO AL QUE SE REPORTA:	JEFE DE TALENTO
DEPARTAMENTO:	FARMACIA
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
• Suministrar los pedidos de medicamentos de las diferentes farmacias de la Institución, verificar y valorar los productos allí presentes. • Planear, programar y realizar visitas a las farmacias de la Institución, con el propósito de brindar la capacitación indispensable para el buen funcionamiento de las mismas, en lo relacionado con almacenamiento, organización, dispensación y venta de medicamentos. • Dirigir el trabajo de la sección de servicios farmacéuticos mediante mecanismos de planeación y control. • Liderar la realización de alianzas estratégicos que conlleven a mejorar la política de compras de medicamentos para la Institución. • Formular en coordinación con el jefe Administrativo y Financiero las políticas que optimicen la compra, distribución y control de los productos farmacéuticos, así como las estrategias de competitividad. • Atender por conducto de las distintas dependencias, la ejecución de los programas y la prestación eficiente de los servicios farmacéuticos. • Responder por el efectivo y correcto manejo de los recursos, físicos, tecnológicos y financieros así como el talento humano a su cargo. • Administrar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas, los proyectos y las actividades de la dependencia y el personal a su cargo. • Ejercer las labores propias de la naturaleza del cargo en estrecha colaboración con los coordinadores de Área con el fin de aunar esfuerzos en pro de la consecución de los objetivos institucionales. • Informar oportuna y adecuadamente a los funcionarios de la Institución que en	

razón de sus funciones requieran la aplicación e implementación de normas y técnicas relacionados con la información y demás procedimientos de obligatorio cumplimiento, relacionados con los servicios farmacéuticos.

- Adelantar dentro del marco de las funciones propias de la dependencia, las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos.
- Asistir a las Directivas de la Institución en la adecuada aplicación de las normas y procedimientos, referidos al ámbito de su competencia.
- Preparar, proponer, mejorar e implantar los procedimientos e instrumentos requeridos para optimizar la prestación de los servicios farmacéuticos.
- Rendir los informes mensuales sobre los cambios relevantes en el sector farmacéutico y las oportunidades comerciales más recomendables para la institución con base en las cotizaciones presentadas por los proveedores.
- Coordinar las labores de los funcionarios de depósito de farmacia velar por el adecuado almacenamiento y distribución de los elementos en existencia.
- Responsabilizarse por el desarrollo e implementación de las políticas gerenciales en Salud Ocupacional establecidas para la Institución en estrecha colaboración con el Profesional de Salud Ocupacional.
- Responsabilizarse por sí mismo (AUTOCONTROL) para la aplicación de los métodos y procedimientos del sistema de Control Interno, así como por lo evaluación del Control Interno ante su superior inmediato.
- Participar activamente en los grupos de mejoramiento y proponer planes y proyectos tendientes a lograr la consolidación institucional, cubrimiento, crecimiento y rentabilidad social y económica de la empresa.

VALUACIÓN DE PUESTOS

Ponderación de Factores

FACTOR	ANALISTAS		
	1	2	PROMEDIO
Conocimientos y Habilidades.	50%	40%	45%
Responsabilidad	20%	30%	25%
Esfuerzo	20%	20%	20%
Condiciones de Tiempo	10%	10%	10%
TOTAL	100%	100%	100%

Ponderación de Subfactores.

FACTORES	SUBFACTORES	PORCENTAJES
Conocimiento y Habilidades 45%	Educación	16%
	Experiencia	14%
	Adiestramiento	9%
	Habilidad Mental	6%
Responsabilidad 25%	Por equipos o procesos	10%
	Seguridad de otros	10%
	Por supervisión	5%
Esfuerzo 20%	Físico	15%
	Mental o Visual	5%
Condiciones de trabajo 10%	Condiciones ambientales (Trabajo	7%
	Riesgo	3%

La asignación de puntos a los factores lo vamos a hacer anteriormente simple.

Para este caso se manejarán 5 grados y la asignación de puntos quedará así:
Por ejemplo educación tiene 16 puntos entonces los grados quedaron así:

- Para el grado uno los puntos son 16.
- Para el grado dos los puntos son 16+16 igual a 32
- Para el grado tres los puntos son 32+16 igual a 48
- Para el grado cuatro los puntos son 48+16 igual a 64
- Para el grado quinto los puntos son 64+16 igual a 80

Factor conocimiento y habilidades	Peso en %	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Educación	16	16	32	48	64	80
Experiencia	14	14	28	42	56	70
Iniciativa	9	9	18	27	36	45
Toma de decisiones	6	6	12	18	24	30

Factor Responsabilidades	Peso en %	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Entrevistas	10	10	20	30	40	50
Supervisión	10	10	20	30	40	50
Datos confidenciales	5	5	10	15	20	25

Factor Esfuerzo	Peso en %	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Físico	15	15	30	45	60	75
Mental y o Visual	5	5	10	15	20	25

Factor Condiciones de Trabajo	Peso en %	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Condiciones ambientales o de trabajo	7	7	14	21	28	35
Riesgo	3	3	6	9	12	15
TOTAL	100%	100	200	300	400	500

MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS.

Definición para subfactores y grados

- **Subfactor N° 1 Educación.**

Definición: Hace referencia al nivel de escolaridad

Grados

Primero: Primaria

Segundo: Bachillerato

Tercero: Técnico o tecnológico

Cuarto: Profesional

Quinto: Especialista

- **Subfactor N°2 Experiencias.**

Definición: Tiempo normalmente necesario para que la persona que posea la instrucción pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto.

Grados

Primero: de 0 a 6 meses experiencia poca o nula; su nivel de preparación equivale a la práctica.

Segundo: de 6 meses a un año. Experiencia suficiente para entender el medio y las consecuencias de las decisiones.

Tercero: de 1 a 3 años experiencia enriquecida por el manejo de numerosas condiciones y situaciones diferentes.

Cuarto: de 3 a 5 años experiencia madura y objetiva para manejar y solucionar problemas nuevos de una o diferentes áreas.

Quinto: de 5 o más años experiencia de una alta madurez, que ayuda a resolver cualquier variable de toda la empresa o dependencia.

- **Subfactor N°3 Iniciativa.**

Definición: hace referencia a la actitud de hacer las cosas sin que se lo estén mandando.

Grados:

Primero: no desarrolla actividades por voluntad propia.

Segundo: no desarrolla actividades por voluntad propia, pero cuando le son asignadas las cumple mediocrementemente.

Tercero: no desarrolla actividades por voluntad propia, pero cuando le son ordenadas las cumple totalmente.

Cuarto: solo cumple con las actividades de su cargo sin que se lo ordenen.

Quinto: cumple con las funciones de su cargo y con otras actividades que considera convenientes.

- **Subfactor N°4 Toma de Decisiones**

Definición: se entiende como el tipo de apoyo que recibe un puesto para ejecutar acciones con el fin de dar soluciones a los problemas.

Grados

Primero: Instrucciones y órdenes, son tareas netamente operativas, que no requieren más de un mínimo de criterio común para resolver problemas.

Segundo: Manual de operación, son actividades que van encaminadas al manejo de maquinas o procesos simples, cuentan con el apoyo de un manual de operación, y en caso de un problema mayor, suponen la intervención del jefe inmediato.

Tercero: manuales generales son funciones que requieren de cierto grado de interpretación de procedimientos que van encaminados al logro de una meta.

Cuarto: políticas son funciones que requieren de interpretación y análisis de cursos de acción fijados por el jefe inmediato, y que van encaminados al logro de objetivos común en la empresa o dependencia se requiere conocer los principios, teorías, leyes, etcétera de la materia

Quinto: Objetivos son un conjunto de funciones que requieren un grado de interpretación y análisis original a un cuando el objeto en si sea incierto.

- **Subfactor N°5 Responsabilidad en Resultados.**

Definición: mira el cumplimiento de sus funciones a través del logro de objetivos o metas.

Grados

Primero: Definitivamente no cumple con los objetivos de su trabajo

Segundo: Debilidades definitivas lo hacen no ser lo suficientemente bueno para aprobar o dar resultados.

Tercero: cumple cuidadosamente con el logro de objetivos y tareas sin faltas serias generalmente efectivo.

Cuarto: mas que generalmente efectivo; pero no positivamente sobresaliente.

Quinto: Excepcionalmente efectivo.

- **Subfactor N°6 Supervisión**

Definición: se refiere a la acertividad de guiar el trabajo de los colaboradores para obtener resultados a través de ellos. Esta supervisión puede ser escasa o normal.

Grados.

Primero: Es responsable solo de su propio trabajo.

Segundo: Dirige el trabajo de una o dos personas como mensajeros, vigilantes etc.

Tercero: Dirige el trabajo de 3 a 6 personas, como auxiliares de oficina.

Cuarto: supervisa grupos con más de 6 personas.

Quinto: Dirige jefes de sección.

- **Subfactor N°7 Responsabilidad en datos confidenciales**

Definición: Abarcar todos aquellos datos e información a los cuales tiene acceso a una persona de acuerdo con la naturaleza del puesto que ocupa, se trata de datos o información que no debe ser divulgados con el objeto de no causar problemas, conflictos y situaciones, que se traduzcan en perjuicio de la empresa.

Grados

Primero: el cargo no incluye datos confidenciales.

Segundo: el puesto maneja poca información confidencial, pero si esta se divulga causa inquietudes, disgustos y desajustes, al interior de la empresa.

Tercero: el puesto maneja pocos datos e información de carácter confidencial pero divulgarlos originaría serios problemas fuera de la empresa.

Cuarto: maneja constantemente información confidencial.

Quinto: la naturaleza del puesto demanda absoluto sigilo y discreción

- **Subfactor N° 8 Esfuerzo físico.**

Definición: se refiere al empleo de la fuerza corporal que se requiere desempeñar el puesto eficientemente.

Grados.

Primero. La fuerza empleada es mínima.

Segunda: la fuerza empleada es pequeña.

Tercero: La fuerza empleada es media.

Cuarto: La fuerza empleada es intensa o grande.

Quinto: La fuerza empleada es excesiva.

- **Subfactor N°9 Esfuerzo mental y o físico.**

Definición: se refiere al empleo de la fuerza mental que se requiere para poder desempeñar el puesto eficientemente.

Grados.

Primero: repetitivo requiere una capacidad de análisis limitada.

Segundo. Establecida. Establece una cierta capacidad de análisis.

Tercero. Interpolativa. Utilización mental promedio, problemas de dificultad normal.

Cuarto: Adaptativa frecuentes problemas de difícil solución. Se requiere ser sumamente analítico.

Quinto: Creativo. Problemas muy difíciles o situaciones que requieren creatividad.

- **Subfactor N°10 Condiciones ambientales o de trabajo.**

Definición: se refiere al grado de adversidad del ambiente de trabajo a que se está expuesto normalmente.

Grados.

Primero: Normal. El trabajo se desarrolla en las oficinas en condiciones de amplitud, luminosidad, ventilación, etc., satisfactorias y normales.

Segunda: Normal exterior. El trabajo se desarrolla en la calle y solo existe los problemas normales del medio.

Tercero. Deficiente interno. El trabajo se desarrolla en oficinas demasiado pobladas, con ruidos, malos olores y otros aspectos desagradables.

Cuarto: Deficiente Exterior. El trabajo exige el traslado a sitios lejanos y diversos, haciéndose desagradable e insalubre.

Quinto: adversa. El trabajo es desagradable insalubre y peligroso por diversas deficiencias ambientales, así como por riesgos mecánicos o físicos inevitables.

- **Subfactor N°11 Riesgos.**

Definición: posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, a un con los diferentes cuidados y medidas que se requieren.

Grados.

Primero: la responsabilidad de que ocurra un accidente es eventual.

Segundo: A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menos importancia que pueden producir molestias temporales durante periodos no mayores de tres días.

Tercero: Expuestos a accidentes, que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales menores de tres días.

Cuarto: Constantemente está expuesta a accidentes, que pueden producir incapacidades parciales permanentes.

Quinto: Constantemente expuesto a accidentes, que pueden producir incapacidades total permanente.

USO DEL MANUAL

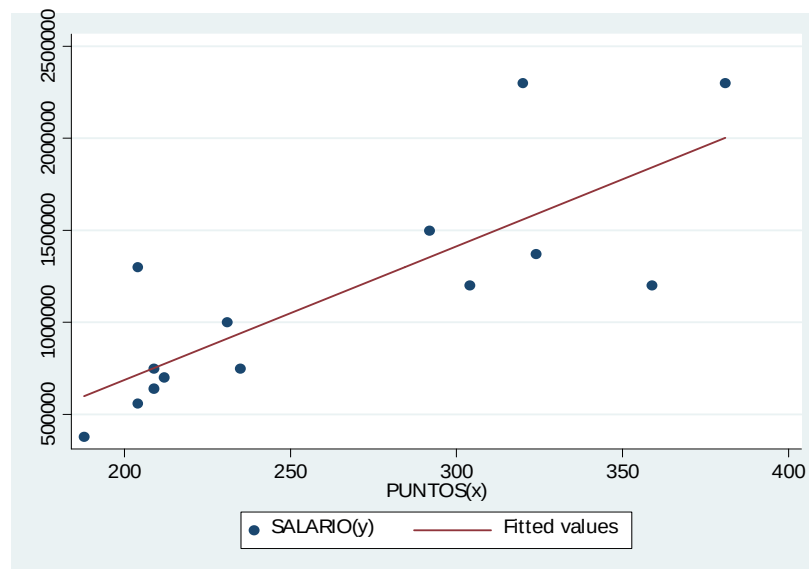
Hay que recordar que el manual nace de la escuela de prorrateo, que de hecho es la misma solo que su contenido se explica de forma detallada y está preparado de tal manera que permite ubicar el puesto con base en estos diferentes parámetros de medida, llamados Subfactores Grados y Puntos.

Tabla 18. Valuación de puesto modelo de puntos

	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES								RESPONSABILIDAD						ESFUERZO				CONDICIONES DE TRABAJO				TOTAL PUNTOS	SALARIO
	EDUCACION		EXPERIENCIA		INICIATIVA		TOMA DE DECISIONES		EN RESULTADOS		SUPERVISION		DATOS CONFIDENCIALES		FISICO		MENTAL		AMBIENTALES		RIESGO			
	GRADO 5		GRADO 5		GRADO 5		GRADO 5		GRADO 5		GRADO 5		GRADO 5		GRADO 5		GRADO 5		GRADO 5		GRADO 5			
	16		14		9		6		10		10		5		15		5		7		3			
CARGOS	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P		
GERENTE	5	80	5	70	4	36	5	30	4	40	5	50	5	25	1	15	5	25	1	7	1	3	381	2.300.000
JEFE TALENTO HUMANO	4	64	5	70	4	36	4	24	4	40	5	50	5	25	1	15	5	25	1	7	1	3	359	1.200.000
COOR. FACTURACION	4	64	4	56	4	36	3	18	3	30	3	30	4	20	1	15	5	25	1	7	1	3	304	1.200.000
ARCHIVADOR	3	48	3	42	3	27	2	12	3	30	1	10	2	10	1	15	1	5	1	7	2	6	212	700.000
ENFERMERA JEFE	4	64	5	70	4	36	3	18	3	30	3	30	3	15	2	30	3	15	1	7	3	9	324	1.370.000
MEDICOS	4	64	4	56	4	36	3	18	4	40	2	20	5	25	2	30	3	15	1	7	3	9	320	2.300.000
AUX. ENFERMERIA	3	48	3	42	3	27	2	12	3	30	1	10	2	10	2	30	2	10	1	7	3	9	235	749.000
ODONTOLOGOS	4	64	4	56	4	36	3	18	4	40	2	20	3	15	1	15	3	15	1	7	2	6	292	1.498.000
AUX. ODONTOLOGIA	3	48	3	42	3	27	2	12	3	30	1	10	2	10	1	15	1	5	1	7	1	3	209	749.000
REGENTE DE FARMACIA	3	48	3	42	3	27	2	12	3	30	1	10	1	5	1	15	1	5	1	7	1	3	204	1.300.000
FACTURADORES	3	48	3	42	3	27	2	12	3	30	1	10	2	10	1	15	1	5	1	7	1	3	209	640.000
ASEADORAS	1	16	2	28	3	27	1	6	3	30	1	10	1	5	3	45	1	5	1	7	3	9	188	379.000
VIGILANTE	2	32	2	28	3	27	1	6	3	30	1	10	1	5	3	45	1	5	1	7	3	9	204	558.000
CONDUCTOR	2	32	2	28	3	27	1	6	3	30	1	10	1	5	3	45	1	5	4	28	5	15	231	1.000.000

No	CARGO	PUNTOS X	SALARIOS Y	Y ²	X ²	XY	SALARIO ESTIMADO
1	GERENTE	381	2.300.000	5.290.000.000.000	145.161	876.300.000	2.002.765
2	JEFE TALENTO HUMANO	359	1.200.000	1.440.000.000.000	128.881	430.800.000	1.842.653
3	COOR. FACTURACION	304	1.200.000	1.440.000.000.000	92.416	364.800.000	1.442.374
4	ARCHIVADOR	212	700.000	490.000.000.000	44.944	148.400.000	772816.3
5	ENFERMERA JEFE	324	1.370.000	1.876.900.000.000	104.976	443.880.000	1.587.930
6	MEDICOS	320	2.300.000	5.290.000.000.000	102.400	736.000.000	1.558.819
7	AUX. ENFERMERIA	235	749.000	561.001.000.000	55.225	176.015.000	940205.7
8	ODONTOLOGOS	292	1.498.000	2.244.004.000.000	85.264	437.416.000	1.355.040
9	AUX. ODONTOLOGIA	209	749.000	561.001.000.000	43.681	156.541.000	750982.9
10	REGENTE DE FARMACIA	204	1.300.000	1.690.000.000.000	41.616	265.200.000	714593.9
11	FACTURADORES	209	640.000	409.600.000.000	43.681	133.760.000	750982.9
12	ASEADORAS	188	379.000	143.641.000.000	35.344	71.252.000	598149.1
13	VIGILANTE	204	558.000	311.364.000.000	41.616	113.832.000	714593.9
14	CONDUCTOR	231	1.000.000	1.000.000.000.000	53.361	231.000.000	911094.5

ΣX	ΣY	ΣY^2	ΣX^2	ΣXY
3672	15.943.000	22.747.511.000.000	1.018.566	4.585.196.000



De la grafica, la línea de color rojo muestra la tendencia o valor estimado que se hace respecto a los salarios observados. Para algunos puntos dicha línea o valor estimado reporta un valor por debajo o mayor que el observado, lo ideal sería que los estimados estuviera lo más cercano posible a los valores observados, mostrando así una fuerte relación entre salario y puntos. Aunque no se tiene un ajuste perfecto, se evidencia que existe una relación más o menos estrecha de forma positiva entre los salarios percibidos por los empleados y los puntos que estos poseen, indicando que los empleados con mayores puntos son aquellos que percibirán mas salarios, o por el contrario, los empleados que posean menores puntos, percibirán menores salario por su trabajo o cualificación.

A continuación se presenta los resultados de los valores estimados de los salarios. Dichos valores estimados son obtenidos de la línea óptima que describe la tendencia o comportamiento estimado de los datos. Es decir dichos valores son obtenidos de la siguiente ecuación $Y=a + b*X$, donde **a** describe el intercepto de la ecuación y **b** refleja la pendiente de la ecuación estimada, los cuales deben ser significativos en términos estadísticos, evidenciando la causalidad de los puntos sobre los salarios.

Nuestro escenario ideal sería que la recta optima explique toda la variación que se genere en los salarios es explicada por la variación en los puntos, de tal manera que se garantice la causalidad, de tal forma que el R2 sea lo mas cercano a 1. Por tanto tenemos 2 objetivos, el cual son obtener coeficientes estimados y R2 altos, en la medida que se cumplan esto, los diseños de políticas de la empresa serán claros ya que conocen las causas de las variaciones de los salarios.

Los valores estimados de los coeficientes **a**, **b**, **R2** son los siguientes:

a = -770077.38 **t**=4.62

b = 7277.8008 **t**= -1.81

R2 = 0.64

Los anteriores resultados refleja que evidentemente existe una relación positiva entre los salarios y los puntos, puesto que la pendiente es positiva, además el R2 es cercano 0.7, aunque no es 1, pero indica que mas del 50% de la variación de los salarios es explicado por la variación en los puntos, el cual es considerable. Los valores t indica que los coeficientes son significativos a niveles del 10% y 1% respectivamente para a y b, donde se evidencia que dicha variación es explicada por la variación en los puntos.

Se hizo otra optimización sin incluir a, en este caso R2=0.9, pero debido a los problemas estadísticos que conlleva no incluir a, dicha línea optima no será tomada en cuenta.

Por tanto se concluye que alrededor de 65% de las variaciones en los salarios es explicado por variaciones en los puntos, evidenciando que valores altos de puntos efectivamente se relaciona con valores altos salarios o viceversa. La significancia de los coeficientes garantiza que existe la relación positiva entre las variables y además que la variable punto tiene un impacto significativo sobre los salarios.

Comprobación del análisis

En el análisis de regresión la significancia³⁸ de los parámetros es de importancia puesto que nuestro análisis está basado en una muestra, es necesario saber que el comportamiento que se presenta en la muestra se replique en la población la cual es nuestro interés, de tal forma que los resultados obtenidos sean los más satisfactorios para hacer inferencia. Para esto se debe contar con un Estadístico³⁹ tal que permita capturar variaciones muestrales que se presentaran o no en la población. El estadístico más usado es la **t**, la cual está definida para el análisis de regresión:

$$t = \frac{\hat{\beta}_i - \beta_i}{\text{se}(\hat{\beta}_i)} \text{ Cuya regla de decisión se define:}$$

$$t > t_{\alpha/2, n-k}$$

³⁸ Significancia en términos Estadísticos: significa que el comportamiento que tiene una variable en la muestra es distinto al presentado en la población.

³⁹ Un estadístico es una formula o función que depende de los datos muestrales.

Es decir si el t calculado es mayor presentado en las tablas, se rechaza la hipótesis de que las variaciones muestras es diferenciado al de la población, de suceder esto se dice que las variables muestrales tienen un comportamiento distintos al de la población el cual en el análisis de regresión por hipótesis el valor poblacional es cero, por tanto se quiere que en la muestra sea distinto de cero, para así garantizar que las variables tienen una relación distinta de cero tanto en población como en la muestra. En el caso contrario se dice que tiene el mismo comportamiento.

8.7. BIENESTAR SOCIAL

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

8.7.1. Mejoramiento continuo.

Primer paso: Selección de los problemas (oportunidad de mejora).

La empresa no le brinda la importancia necesaria al bienestar de sus colaboradores.

Segundo paso: Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada.

a. Estratificación y/o subdivisión del problema en sus causas síntomas.

- La respuesta de los directivos frente a los requerimientos del personal es demorada.
- La empresa no brinda ningún otro tipo de bienestar social a parte del exigido por ley.
- No existen espacios de sano esparcimiento, ni jornadas recreativas y de integración en la empresa.

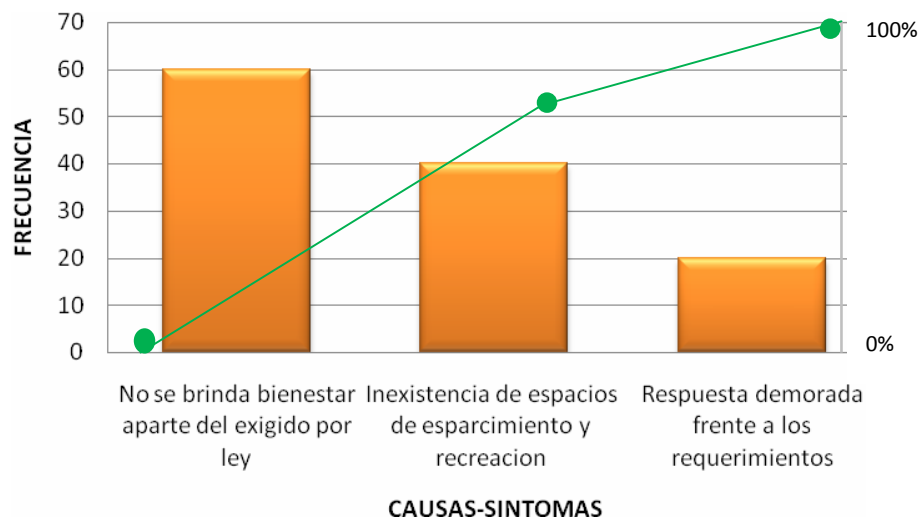
b. Cuantificación del problema (Diagrama de Pareto).

Cuadro 10. Cuantificación del problema de Bienestar social.

CAUSAS - SINTOMAS	VALOR	% DEL TOTAL	% ACUMULADO
No se brinda bienestar aparte del exigido por ley	60	50	
Inexistencia de espacios de esparcimiento y recreación	40	33	83
Respuesta demorada frente a los requerimientos	20	17	100
TOTAL	120	100	

Fuente. Esta investigación.

Grafico 5. Diagrama de Pareto de Bienestar social.

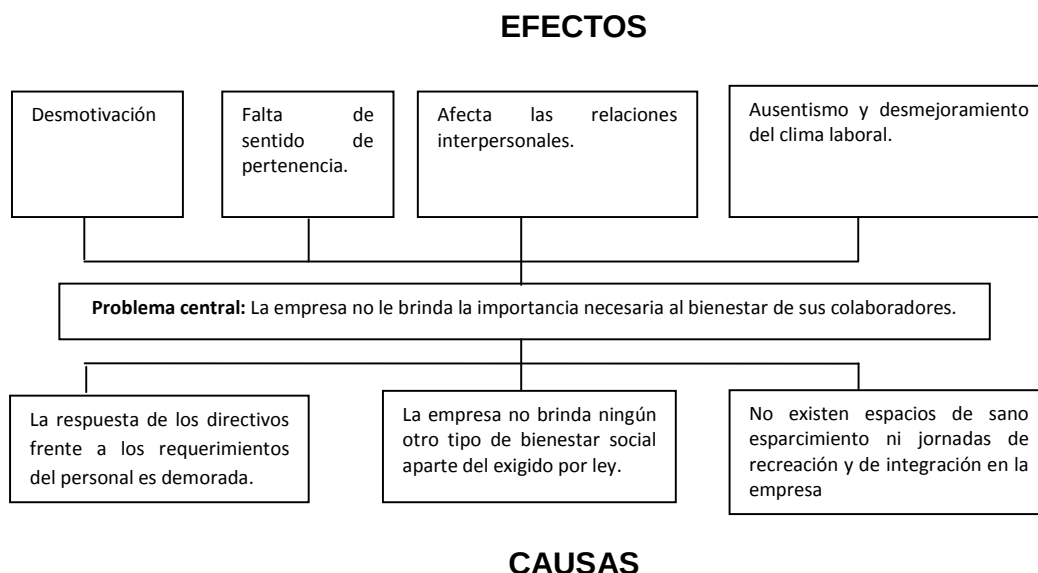


Fuente. Esta investigación.

Ahora resulta evidente cuales son los tipos de errores más frecuentes o las causas más importantes. Se puede observar que los tres primeros errores representan el 83% de todas las fallas. Por el Principio de Pareto, se concluye que la mayor parte de los defectos encontrados en el proceso de reclutamiento pertenece principalmente a estas tres causas (los pocos vitales), de manera que si se eliminan estas causas raíces provocara que se desaparezca la otra causa síntoma.

Tercer paso: Análisis de causas raíces específicas.

Figura 16. Diagrama de causa y efecto de Bienestar social.



El hecho de que la empresa no se preocupe lo suficientemente por el bienestar de los colaboradores y solo prime para ella la productividad o el negocio en sí, y no el mejoramiento de las condiciones de sus trabajadores trae consigo ciertas consecuencias en el personal que labora en esta, ya que dicho desinterés produce motivación, falta de sentido de pertenencia por la empresa, afecta las relaciones interpersonales y por ende el clima organizacional no es el mejor, es decir, se presenta un ambiente poco agradable lo que finalmente se ve reflejado en la productividad del trabajador y el de la empresa misma.

Es importante aclarar que pareciera que la empresa solo brinda el bienestar exigido por ley, pero que en últimas quien paga estos desembolsos es el mismo empleado a través de la nueva forma de vinculación por cooperativas, lo que es más grave aun porque entonces la empresa con más razón debería ofrecer mejores situación de bienestar a sus trabajadores.

Cuarto paso: Establecimiento del nivel de desempeño exigido (Metas de mejoramiento).

Meta1

Designar un porcentaje del 2% del presupuesto de la empresa para actividades de bienestar social.

Meta 2

Aumentar en un 20% espacios de sano esparcimiento, jornadas recreativas y de integración.

Quinto paso: Diseño y programación de soluciones.

La respuesta de los directivos frente a los requerimientos de personal es demorada.

Posibles Soluciones

- a. Atender y priorizar las necesidades de los trabajadores para darles solución rápida.

Técnica de Grupo Nominal

Aquí no se puede evaluar las alternativas de solución debido a que existe una sola alternativa.

Tabla 19. 6W-H La respuesta de los directivos frente a los requerimientos de personal es demorada.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Atender y priorizar las necesidades de los trabajadores para darle solución rápida.	Es de vital importancia atender las necesidades de los colaboradores para que esto no se mire reflejado en rendimiento personal.	Siempre que se presentes los requerimientos o necesidades del personal.	En toda la empresa.	Jefe de Talento Humano.	Analizando cada uno de los requerimientos y organizándolos por orden de importancia y urgencia.

Fuente. Este estudio

La empresa no brinda otro tipo de bienestar social aparte del exigido por ley.

Posibles Soluciones

- a. Destinar recursos para la inversión en bienestar social de la empresa.
- b. Crear un buzón de sugerencias para los trabajadores en donde ellos opinen hacer de los beneficios que les gustaría tener.

Técnica de Grupo Nominal

	Investigadora 1	Investigadora 2	TOTAL
A	2	2	4
B	1	1	2

Al analizar esta causa raíz se puede observar que la alternativa primordial de solución a dicho problema es que la empresa destine recursos para la inversión de bienestar social para los colaboradores de la misma, siendo este el inconveniente que no permite la realización de actividades que promuevan un mejor bienestar y por ende mayor motivación a los colaboradores.

Sin embargo, para llevar a cabo este proceso es necesario que la empresa tenga total conocimiento acerca de lo que quieren los trabajadores en cuanto a bienestar se refiere. De esta forma se verán mejor destinados los recursos y mejor aprovechados por el personal involucrado.

Tabla 20. 6W-H La empresa no brinda otro tipo de bienestar social aparte del exigido por ley.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Destinar recursos para la inversión en bienestar social de la empresa.	Permite el financiamiento de las actividades de bienestar social.	Corto plazo.	En toda la empresa.	Gerente general.	Asignando un porcentaje del presupuesto para bienestar social.
Solución B	Crear un buzón de sugerencias para los trabajadores donde ellos opinen acerca de los beneficios que les gustaría recibir.	Permite conocer las necesidades del personal de la empresa.	Corto plazo.	En toda la empresa.	Jefe de Talento Humano.	Elaboración de una caja cubierta con un agujero que permita el depósito de las sugerencias de los trabajadores.

Fuente. Este estudio

No existen espacios de sano esparcimiento, jornadas recreativas y de integración en la empresa.

Posibles Soluciones

- a. Crear jornadas recreativas y de diversión con todo el personal de la empresa.
- b. Realizar alianzas con instituciones que promuevan actividades de recreación, esparcimiento e integración.

Técnica de Grupo Nominal

	Investigadora 1	Investigadora 2	TOTAL
A	2	2	4
B	1	1	2

Con respecto a este resultado es posible decir que la empresa debe crear jornadas recreativas y de integración con el personal para mejorar las relaciones interpersonales y consigo mejorar el clima laboral en la empresa. De no ser así, puede contemplar la posibilidad de contratar o unirse con empresas encargadas de estos temas como es el caso de COMFAMILIAR NARIÑO que ofrece espacios de sano esparcimiento y recreación a diferentes instituciones, de tal forma que sea una inversión mínima en términos de costos pero máxima en términos de resultados que para este caso sería el mejoramiento de los colaboradores en cuanto a su motivación, relaciones interpersonales, mayor sentido de pertenencia hacia la empresa, y en ultimas mejoramiento del ambiente de trabajo.

Tabla 21. 6W-H No existen espacios de sano esparcimiento, jornadas recreativas y de integración en la empresa.

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
Solución A	Crear jornadas recreativas y de integración con todo el personal de la empresa.	Permite el mejoramiento del ambiente de trabajo a través de la consolidación de buenas relaciones interpersonales.	Corto plazo.	En toda la empresa.	Jefe de Talento Humano y Coordinadores.	El Jefe de cada área se encarga de determinar qué actividades serían adecuadas realizar en unión con sus operarios y luego este se reúne con el Jefe de Talento Humano y el resto de Jefes de área a determinar las actividades definitivas a realizar.
Solución B	Realizar alianzas con instituciones que promuevan actividades de integración, esparcimiento y recreación.	Son entidades encargadas de desarrollar actividades que permiten la agilidad, facilidad y garantía en el proceso y además disminución en costo y ahorro del tiempo.	Se realicen actividades recreativas, esparcimiento y de integración en la empresa.	En toda la empresa.	Gerente.	Gestionando convenios con las entidades prestadora de servicios de recreación, esparcimiento e integración.

Fuente. Este estudio

Sexto paso: Implementación de las soluciones

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

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

$$\frac{\text{No de necesidades satisfechas}}{\text{No de necesidades}} * 100$$

Sumatoria de horas hombre clasificadas como ausentismo

Séptimo paso: Establecimiento acciones de garantía

- Destinar recursos para el desarrollo de un proceso de bienestar social para la empresa Los Ángeles IPS, está a cargo del Gerente general ya que este tiene total y completa autoridad para hacerlo.
- Sin embargo en lo relacionado con la ejecución o la parte operativa del proceso está a cargo del Jefe de Talento Humano quien en conjunto con los Jefes o Coordinadores de cada área deben identificar las necesidades de bienestar que tengan los trabajadores y priorizar en orden de importancia las necesidades a solucionar y sobre todo teniendo en cuenta el impacto que este tendría sobre su desempeño y la productividad de la empresa.
- Cada una de las actividades realizadas deben tener una etapa de retroalimentación antes de terminar su funcionamiento. Esto permitirá hacer una evaluación instantánea en donde se conocerá como se sienten los trabajadores con la actividad realizada y que sería bueno mejorar para la siguiente actividad.
- El tiempo considerable para realizar actividades recreativas y de integración debe ser trimestralmente, ya que a través del desarrollo de un proceso

continuo se verán los resultados reflejados. De igual forma mantener esta periodicidad permite un mayor control en cuanto a las necesidades de bienestar que están ofreciendo al personal, los resultados que se están obteniendo y el impacto que está causando en la organización.

- Sobra aclarar que las instituciones con las cuales se realizarían las alianzas, son organizaciones dedicadas a ofrecer el servicio de recreación, integración y esparcimiento, para lo cual estas deben contar con la logística y el material necesario para el efectivo desarrollo de determinadas necesidades.

8.7.2. Caracterización del proceso de Bienestar Social con el ciclo PHVA.

OBJETIVO: Realizar un adecuado proceso de bienestar social por área.
ALCANCE: El proceso se desarrolla desde la identificación de necesidades del personal para la formulación del programa hasta que la verificación del mismo.
TIPO DE PROCESO: Administrativo.
LÍDER: Jefe de Talento Humano.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	PHVA	RESPONSABLES	SALIDAS
Todos los trabajadores. Otras empresas.	Requerimiento de necesidades de bienestar. Convenio con empresas de interés. Novedades de personal (incapacidades, accidentes laborales, licencias, enfermedades profesionales, comisiones de estudios, afiliaciones seguridad social, retiros, permisos, sanciones, etc.)	Planeación del proceso de bienestar social.	P	Jefe de Talento Humano	Necesidades de bienestar. Outsourcing para actividades de bienestar social. Informe del programa de bienestar social. Personal motiva y con mayor sentido de pertenencia. Clima laboral agradable.
		Enviar las especificaciones para el diagnostico de Bienestar Social. Recibir diagnostico de cada dependencia.	H	Jefe de Talento Humano Jefe inmediato	
		Consolidación del diagnostico de acuerdo a las necesidades de trabajadores.	H	Jefe de Talento Humano	
		Elaboración del programa de Bienestar Social y aprobación del programa de Bienestar Social.	H-V	Jefe de Talento Humano	
		Socialización del programa de Bienestar Social	H-A	Jefe de Talento Humano	
		Desarrollo y seguimiento al programa de Bienestar Social	H- A	Jefe de Talento Humano	

RECURSOS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	REGISTRO
Talento Humano - Con competencias en el tema. Tecnológicos - Computadores. - Internet. Infraestructura física - Cafetería. - Salón de eventos. Información - Bases de datos. Recursos financieros - \$1.502.000	- Las normas ISO 9000. - Código Sustantivo del Trabajo. - Ley 1010 de 2006, Acoso laboral. - Ley 50 de 1990 - Ley 789 de 2002	- Manual de funciones y descripción de cargos. - Código Sustantivo del Trabajo. - Programa de Salud Ocupacional. Procedimientos: - Identificación de necesidades de bienestar social - Realización del programa de bienestar social - Estudio del programa propuesto - Aprobación - Ejecución - Seguimiento y control - Retroalimentación	- Actividades de bienestar. - Reporte de accidente de trabajo y enfermedad profesional. - Novedades de personal. - Registro del seguimiento a retiros.

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Ausentismo	Sumatorias de horas hombres clasificadas como ausentismo.	Semestral.
Necesidades	No. de necesidades satisfechas/ No. de total de necesidades identificadas.	Mensual.
RIESGOS		
• Clima laboral inadecuado. • Abuso por parte de algunos trabajadores. • Disminución en el rendimiento de los trabajadores.		

8.7.3. Conclusiones del proceso de Bienestar social:

La empresa no programa actividades de recreación e integración del personal, lo que afecta el clima laboral y a su vez hace que los trabajadores no tengan muy buenas relaciones interpersonales, pérdida de la motivación y amor hacia el trabajo que desempeña en la empresa.

No existen lugares de esparcimiento que permitan al trabajador distraerse de los problemas en determinado momento y divertirse de tal forma que mejore su estado de ánimo, sus energías y consigo su trabajo sea más productivo, ya que este se encuentra motivado para hacerlo.

Por otro lado es importante resaltar que las instalaciones y condiciones de trabajo son aceptables para que el trabajador se sienta bien en el lugar de trabajo, es decir, se encuentra dotado con lo suficiente para desarrollar las actividades asignadas.

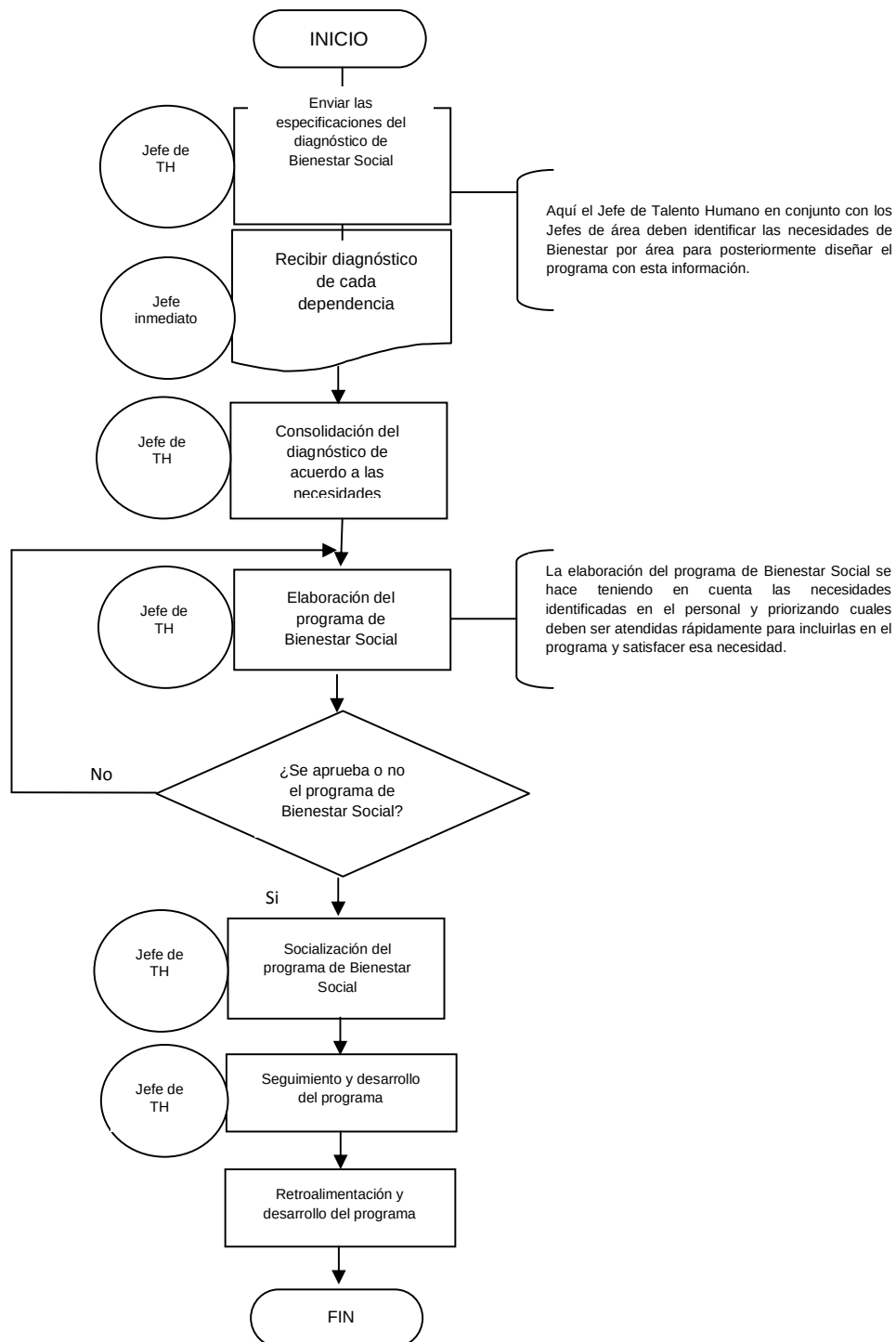
La empresa no destina parte de su presupuesto para bienestar de sus trabajadores, y en ocasiones cuando celebran el día del trabajador y fin de año esta lo realiza descontando al trabajador un monto de dinero sin darles previo aviso en muchas ocasiones. Cabe resaltar que no se trata de un alto porcentaje de dinero.

8.7.4. Recomendaciones del proceso de Bienestar social:

Que el Jefe de Talento Humano debe diseñar un formato donde se identifiquen las necesidades de bienestar de los trabajadores aunque también lo puede hacer a través del buzón interno de sugerencias. A partir de las necesidades identificadas realizar un programa de bienestar social en conjunto con el Gerente, seleccionando las necesidades principales y de urgencia y luego pasar este por escrito al Gerente general de tal forma que gestione el financiamiento. Esto puede presentarse cada tres meses o por lo menos cada semestre.

La empresa debe aliarse con entidades que ofrecen servicios de recreación o centros recreacionales de tal forma que se realicen programaciones periódicamente y el personal se sienta más integrado a la empresa y no asista a ella por el simple hecho que es su trabajo y no porque le agrada y se sienta contenta de trabajar en ella. La empresa y en especial el área de Talento Humano debe ser más creativa o innovar para realizar actividades de bienestar como hacer integraciones de personal, celebración de cumpleaños, fechas especiales como el día del médico, la enfermera, etc., mejor trabajador del mes, programas para compartir en familia y así sucesivamente, actividades que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de los trabajadores tanto físico, económico y psicológico.

Figura 17. Diagrama del proceso de Bienestar Social



Fuente. Este estudio

Es necesario aclarar que en este proceso no se propuso un formato de recolección de necesidades de bienestar para los trabajadores, debido a que existe un buzón de sugerencias donde estos depositen sus opiniones acerca del tema y posteriormente estas necesidades expuestas serán analizadas por el Jefe de Talento Humano y el Jefe de cada área. Esto último con el fin de definir las necesidades de vital importancia y que estén al alcance de la organización.

Otra fuente de información para identificar estas necesidades de bienestar social es el inventario de Talento Humano que se propone en la práctica de Capacitación y Desarrollo.

9. OPERATIVIZACIÓN DE LA PROPUESTA

9.1. PLAN OPERATIVO EMPRESA LOS ÁNGELES IPS AÑO 2010.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADORES	TIEMPO
Realizar de forma efectiva el proceso de reclutamiento que permita a la empresa atraer candidatos competitivos.	Utilización de medios de comunicación para llenar las vacantes.	Contratar con emisoras para la divulgación de la vacante a través de cuñas radiales.	Jefe de Talento Humano.	Disminuir la vinculación de personal de candidatos referidos o recomendados en un 50%.	Personal competente.	No de candidatos que llegan a la empresa por medio de los anuncios/No total de candidatos * 100.	Cada vez que se presente una vacante.
		Pegar anuncios en la empresa y en otros lugares informando de la existencia de la vacante	Jefe de Talento Humano.		Equipos.		
		Utilizar difusión voz a voz a través de los trabajadores de la empresa.	Jefe de Talento Humano. Trabajadores de la empresa.		Internet. Medios de comunicación. Documentación. Papelería.		
	Implementar técnicas de reclutamiento para vincular al personal.	Identificación de la necesidad de personal y definición del perfil del cargo a ocupar.	Jefe de Talento Humano.	Definir claramente el 100% de los perfiles para cada cargo.	Personal competente.	No de candidatos referidos que cumplen con los requerimientos del cargo / No total de candidatos referidos*100	Cada vez que se presente una vacante.
					Equipos.		
		Presentación de la solicitud de requerimiento de personal al área de talento	Jefe de Talento Humano.		Internet. Medios de comunicación.		

		humano.					
		Recepción de hojas de vida de los aspirantes.	Jefe de Talento Humano. Jefe de área.	Utilizar en un 100% el banco de hojas de vida como una técnica de reclutamiento.	Documentación. Papelería.		
		Revisar si las hojas de vida de los aspirantes cumplen con el perfil establecido.	Jefe de Talento Humano.				
		Clasificar a los candidatos que pueden aspirar al cargo.	Jefe de Talento Humano.				

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADORES	TIEMPO
Realizar de forma efectiva el proceso de selección de personal que permita a la empresa apropiarse de buenos talentos.	Implementación de técnicas de selección de personal de acuerdo a las especificaciones del cargo.	Presentación de las presolicitudes y solicitudes de los candidatos.	Jefe de Talento Humano	Aplicar al 100% de los candidatos referidos y no referidos el proceso de selección de personal.	Personal competente.	No de trabajadores contratados a través de proceso/No total de trabajadores * 100	Cada vez que existe la necesidad de llenar una vacante.
		Entrevista inicial	Jefe de Talento Humano.		Equipos.		
		Pruebas psicotécnicas, pruebas prácticas y encuesta socioeconómica.	Psicólogo Jefe de Área Jefe de Talento Humano.		Internet.		
		Entrevista final, examen médico y conclusión.	Comité evaluador.		Documentación.		
		Decisión y contratación.	Jefe de Talento Humano.		Papelería.		

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADORES	TIEMPO
Realizar de forma efectiva el proceso de inducción que permita al nuevo trabajador adaptarse a su nuevo puesto.	Ilustrar a los trabajadores nuevos sobre el direccionamiento estratégico, historia y filosofía de la empresa.	Presentación con el jefe inmediato, conocimiento del organigrama y presentación con los compañeros	Jefe de Talento Humano.	Ilustrar al 100% de los nuevos trabajadores la historia de la empresa y su direccionamiento estratégico.	Personal competente. Equipos. Internet.	No de trabajadores que se les realiza la inducción/No total de trabajadores * 100.	Cada vez que se realiza el proceso de inducción.
		Especificación de los objetivos del puesto, funciones y uso de equipos y material de trabajo.	Jefe inmediato.	Dar a conocer al 100% de los trabajadores una descripción por escrito de su cargo al momento de ingresar a trabajar.	Documentación. Papelería.	Evaluación diagnóstica o pretest.	
		Explicación de las rutinas diarias (turnos), puestos afines y personas que desempeñan el mismo cargo.	Jefe inmediato	Ampliar en un 50% el tiempo de inducción a los nuevos trabajadores.			
	Realización de reinducción para los trabajadores de la IPS.	Evaluación de la inducción	Jefe de Talento Humano. Jefe de Área	Hacer la respectiva evaluación de la inducción al 100% de los trabajadores.	Personal competente. Equipos.	Evaluación de la inducción	Cada vez que se realiza el proceso de inducción.
		Retroalimentación	Jefe de Talento Humano.	Hacer la respectiva retroalimentación al 100% de las inducciones para detectar posibles fallas cometidas.	Internet. Documentación. Papelería.		

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADORES	TIEMPO
Realizar un programa de capacitación y desarrollo que permita a los trabajadores un mejor desempeño.	Implementación de un programa de capacitación y desarrollo anual.	Proceso de evaluación e identificación de desarrollo y mejoramiento.	Jefe de Talento Humano. Jefe de Área	Invertir el 2% de su presupuesto en capacitaciones para sus trabajadores.	Personal competente.	No. de trabajadores capacitados/ No. total de trabajadores *100	Cada vez que se realicen capacitaciones (anual).
		Formulación de programa de capacitación.	Jefe de Talento Humano.		Equipos. Internet.		
		Evaluación y estudio de disponibilidad de presupuesto.	Gerente.	Diseñar un programa de capacitación anual teniendo en cuenta el 80% de las necesidades de sus trabajadores.	Documentación. Papelería.	No de trabajadores que asisten a las capacitaciones/ No Total de trabajadores que debieran haber asistido * 100	
		Ejecución y seguimiento al programa de capacitación.	Jefe de Talento Humano.		Sala de conferencias.		
		Consolidación de convenios con empresas de interés para brindar capacitaciones a los trabajadores al cargo y a la empresa.	Buscar acercamientos con empresas, instituciones educativas, gremios y particulares que puedan impartir las capacitaciones para los trabajadores.	Gerente. Jefe de Talento Humano.	Cubrir al 100% los temas de capacitación propuestos. El 100% de los capacitadores sean aptos para impartir las capacitaciones.	Personal competente. Documentación.	

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADORES	TIEMPO
Realizar un adecuado proceso de evaluación de desempeño por área.	Evaluación de desempeño periódicamente por cada área.	Recolección de datos a través de las solicitudes de los trabajadores.	Jefe de Talento Humano. Jefe de Área.	Realizar la evaluación de desempeño semestralmente al 100% de los trabajadores.	Personal competente.	No. de trabajadores evaluados/ No. total de trabajadores * 100.	Semestralmente
		Preparación y documentación de la evaluación.	Comité evaluador.		Equipos.		
		Aplicación de los formatos de evaluación.	Comité evaluador.	Internet.	Documentación. Papelería.		
		Ingreso y evaluación de la información resultado del proceso.	Comité evaluador.				
		Comunicación y retroalimentación de los resultados de la evaluación.	Jefe de Talento Humano.	Informar al 100% de los trabajadores cuales son los aspectos en los que serán evaluados.			

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADORES	TIEMPO
Realizar un adecuado proceso de asignación de sueldos y salarios equitativo basado en un modelo de valuación de puntos.	Realizar una valuación de puestos para la adecuada asignación de salarios	Análisis y descripción de cargos (manual de funciones)	Jefe de Talento Humano. Jefe de área.	Disminuir en un 40% la insatisfacción de los trabajadores.	Personal competente. Equipos. Internet. Documentación. Papelería.	No. de trabajadores satisfechos / No. total de trabajadores *100	Anual.
		Valuación de cargo.	Comité valuador.				
	Asignación de escala salarial más justa y equitativa.	Análisis de la asignación de sueldos y salarios de los trabajadores.	Comité valuador.	Realizar el respectivo aumento salarial obligatorio cada año al 100% de los trabajadores.	Personal competente. Equipos. Internet. Documentación. Papelería.	No. de trabajadores satisfechos / No. total de trabajadores *100	Anual.
		Retroalimentación del proceso.	Jefe de Talento Humano.	Hacer cumplir al 100% lo estipulado en el reglamento interno de trabajo. (Cap. 4 Art. 2).			

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADORES	TIEMPO
Realizar un adecuado proceso de bienestar social.	Realización de actividades de recreación, integración y sano esparcimiento.	Enviar las especificaciones para el diagnostico de Bienestar Social. Recibir diagnostico de cada dependencia.	Jefe de Talento Humano. Jefe inmediato.	Designar el 2% del presupuesto de la empresa para las actividades de bienestar social. Aumentar en un 20% espacios de sano esparcimiento, jornadas recreativas y de integración.	Personal competente. Equipos. Internet. Documentación. Papelería. Sala de eventos, cafetería o centro recreacional.	No. de necesidades satisfechas/ No. de total de necesidades identificadas.	Trimestral.
		Elaboración del programa de Bienestar Social y aprobación del programa de Bienestar Social.	Jefe de Talento Humano.				
		Convenios con empresas que ofrecen servicios de recreación.	Gerente.				
		Desarrollo y seguimiento al programa de Bienestar Social	Jefe de Talento Humano.				
	Creación de incentivos y recompensas por el buen desempeño.	Celebración de fechas especiales (cumpleaños, trabajador del mes)	Gerente. Jefe de Talento Humano.	Destinar el 2% de las utilidades de la empresa para ser utilizado como incentivo para los trabajadores. Armonizar en un 90% el clima laboral y las relaciones interpersonales.	Personal competente. Equipos. Internet. Documentación. Papelería. Sala de eventos, cafetería o centro recreacional.	No. de necesidades satisfechas/ No. de total de necesidades identificadas.	Trimestral.
		Recompensa por el buen desempeño.	Gerente. Jefe de Talento Humano.				

9.2. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Procesos	VI. Unitario	VI. Total	Total
Reclutamiento			
Cuñas radiales	80.000	800.000	
Aviso	70.000	70.000	150.000
Selección			
Psicólogo	150.000 * aspirante	150.000	
Papelería	20.000	20.000	170.000
Inducción			
Papelería	20.000	20.000	20.000
Capacitación y Desarrollo			
Capacitador	600.000* 12 tema	7.200.000	
Logística	200.000*12 temas	2.400.000	9.600.000
Evaluación de desempeño			
Formatos de evaluación	15.000 semestral	30.000	30.000
Asignación de sueldos y salarios.	-	-	-
Bienestar social.			
Actividades	375.000* cada actividad	1.500.000	
Buzón de sugerencias	2.000	2.000	1.502.000
TOTAL			\$11.432.000

Fuente. Este estudio

10. ASPECTO ADMINISTRATIVO

10.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ITEM	TIEMPO ACTIVIDAD	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elección del tema y de la empresa a aplicar																												
2	Diseño y elaboración del anteproyecto																												
3	Presentación al Comité Curricular																												
4	Aprobación del tema de investigación																												
5	Diseño del proyecto de investigación																												
6	Análisis e interpretación de la información																												
7	Elaboración del diagnostico																												
8	Diseño de la propuesta de mejoramiento																												
9	Redacción del informe final																												
10	Presentación informe final																												
11	Sustentación del trabajo de investigación																												

10.2. PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DE INVESTIGACION LOS ÁNGELES IPS

INGRESOS	
María Antonia Duque Ramírez	250.000
Carmen Dayanna Vásquez Zúñiga	250.000
TOTAL INGRESOS	\$500.00
EGRESOS	
Transporte y alimentación	350.000
Fotocopias	60.000
Transcripciones	20.000
Útiles y papelería	30.000
Varios e imprevistos	40.000
TOTAL EGRESOS	\$500.000

11. CONCLUSIONES

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La Gestión de Talento Humano existe para mejorar el aporte de las personas a las organizaciones. Para llevar a cabo su función, es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

En el desarrollo del proceso de reclutamiento de personal se encontró que la empresa no tiene un tipo de vinculación establecido, pues no se puede afirmar que esta reclute al personal de manera interna, externa o mixto debido a que la empresa no utiliza ninguna técnica establecida para hacerlo, ya que cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, este proceso se realiza a través de recomendaciones personales, directamente por el propietario de la empresa, sus familiares o allegados.

La empresa no realiza un proceso de selección debido a que como se mencionó anteriormente los requerimientos de personal se llenan con candidatos referidos o recomendados a los cuales no se les aplica ninguna técnica de selección, porque este ya ha sido nombrado en su cargo o en su defecto seguramente lo será. Lo que significa que las empresas en el proceso de selección prevalecen criterios socioculturales sobre criterios técnicos (basada en las referencias personales).

Existen muchos tipos de pruebas de personal en uso, incluyendo las pruebas de inteligencia, las de capacidades físicas, las de rendimiento, las pruebas de aptitud, los inventarios de interés y las pruebas de personalidad. Para que una prueba de selección sea útil, las calificaciones de la misma deberán estar relacionadas de manera predecible con el desempeño en el empleo; es necesario validar la prueba. Esto requiere cinco pasos: análisis del puesto; elegir las pruebas; aplicar la prueba; relacionar las calificaciones de la prueba con los criterios y revalidar la prueba y hacer una validación cruzada.

La inducción es uno de los procesos que menos falencias posee debido que a todos los trabajadores se les realiza una inducción, una vez ingresan a trabajar a la empresa. Sin embargo, la empresa se preocupa más por la inducción a cerca del cargo a desempeñar y no por la orientación del direccionamiento de la empresa y otros aspectos relacionada con ella, de tal forma que el trabajador conozca el terreno que está pisando y que es lo que se espera de él. Como es el caso de la empresa estudiada en esta investigación.

La empresa no cuenta con un programa de capacitación y desarrollo anual establecido, donde se contemple los temas que se deben tratar por cada una de las áreas. El que la empresa no tenga un programa de capacitación anual o periódicamente, trae consigo el estancamiento de su personal, pues los conocimientos y la ciencia avanzan rápidamente y sobre todo si se habla de la salud. Cabe resaltar dos características y una de ellas es que las empresas están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación.

El personal de la empresa no tiene claridad de si su desempeño es evaluado o no, pues la mayoría de ellos no conocen ningún formato para hacerlo, sin embargo, la empresa si cuenta con un formato que se aplica para medir el desempeño de los trabajadores pero no tiene una fecha establecida de cada cuanto evaluarlos. Resultado de lo anterior, es que la evaluación de desempeño no satisface las expectativas de los empresarios; se orienta más a la detección de problemas que a la búsqueda de fortalezas o potencialidades.

La asignación de sueldos y salarios por su parte está limitada a cumplir con alguno de los requisitos de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica, ya que la empresa contrata a sus trabajadores a través de Cooperativas de trabajo Cootraser para la parte administrativa y Cooservi para la parte asistencial, esta se preocupa que el pago del salario sea puntual y no se retrase, pero desafortunadamente a los trabajadores no se les paga los recargos nocturnos, dominicales, no realiza ningún tipo de aumentos en los salarios cada año y no existe ningún tipo de incentivos por el buen desempeño.

Básicamente las personas están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse de cierta manera que sienten les producirá recompensas. Por lo tanto, existen dos requerimientos básicos para motivar a alguien: el incentivo o recompensa, debe ser importante para la persona y esta a su vez sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa.

En la empresa no se presentan espacios de sano esparcimiento ni jornadas recreativas y de integración que permitan mejorar y afianzar las relaciones entre el personal de la misma, debido a que la empresa se interesa más por la productividad, prioriza en el negocio antes que en el Talento Humano. Motivar a alguien depende de lo que esa persona desea. Las personas tienen muchas necesidades diferentes, una necesidad satisfecha no es un motivador, las necesidades están estructuradas en una jerarquía de dos niveles, las necesidades difieren en cuanto a lo que las satisface, en un momento dado se activa más de una necesidad, el dinero responde a varias necesidades diferentes pero no a todas las necesidades del personal, esto es porque las personas también tienen una gran necesidad de recibir un trato afectivo y equitativo.

Finalmente, las investigaciones en materia de Gestión en el País se enmarcan en tres corrientes de pensamiento: la perspectiva sociológica, la humanista y la estratégica, analizando el comportamiento de las organizaciones desde esta última se vincula el área de Gestión Humana y sus prácticas al logro de los objetivos y metas estratégicas de la organización y se reconoce la importancia de los activos intangibles como fuente de competitividad empresarial.

12. RECOMENDACIONES

El propósito de la Gestión de Talento Humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Es por tal motivo la importancia de que se involucren en el estudio de la Administración de Talento Humano los gerentes y directivos y así lograr mejores contribuciones del personal a la empresa porque esa es la meta ya que el capital humano determina el grado de éxito de las organizaciones.

Para un buen proceso de vinculación de personal el Gerente general debe delegar total autonomía al Jefe de Talento Humano para desempeñar las funciones según el cargo como se determina en el Manual de funciones. La empresa debe identificar la necesidad de personal previamente, es decir el área donde se requiera un nuevo trabajador ya sea por rotación de personal o porque se necesita alguien para desempeñar nuevas tareas, el Jefe de área debe hacer la requisición de personal al área de Talento Humano quien estudiara la posibilidad de emprender un proceso de reclutamiento para llenar esa vacante. Proceso para el cual debe implementar y utilizar técnicas de reclutamiento de personal.

El proceso de selección debe ir dirigido a todos los aspirantes a un cargo cada vez que exista una vacante. Dicho proceso debe realizarse por el comité evaluador que está integrado por Jefe de Talento Humano, Gerente general y Gerente IPS en Tumaco, resaltando que esto está bajo la responsabilidad principalmente del Jefe de Talento Humano.

El Jefe de Talento Humano con el Coordinador de área del nuevo trabajador deben organizar cuales son los aspectos que se trataran en la inducción buscando cubrir siempre lo referente a la empresa, el área y el cargo. La empresa debería considerar la posibilidad de evaluar a los trabajadores actuales para brindar una retroalimentación general esto con el fin de reforzar aquellos aspectos que el trabajador desconoce.

El Jefe de Talento Humano debe identificar a través de herramientas las necesidades de capacitación que tenga el personal y gestionar con el Gerente la asignación de un porcentaje para capacitación dentro del presupuesto de la empresa. Es de vital importancia que empresas como estas capaciten a su personal constantemente para que no solo afiancen y aprendan nuevos conocimientos sino para que el servicio que ofrezcan sea de mayor calidad y por ende la imagen de la empresa mejore mucho más.

La capacitación 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, debe incluir cuatro pasos: preparación para el empleado, presentación de la operación, pruebas de desempeño y un seguimiento. Otros métodos de capacitación son, a saber, técnicas audiovisuales, pláticas y la instrucción con apoyo de computadoras.

Por consiguiente, no hay que olvidar el desarrollo que le debe contribuir al trabajador. Ante esta situación la empresa debe brindar cursos de superación, liderazgo, actitud positiva, trabajo en equipo, manejo de relaciones interpersonales, entre otros temas. Que no solo la empresa se preocupe por la preparación técnica del trabajador, sino también lo haga por la autorrealización y crecimiento de este como persona.

El Jefe de Talento Humano junto con el comité evaluador debe diseñar un formato de evaluación del desempeño para cada área de la empresa, teniendo en cuenta el Manual de funciones de cada uno de los trabajadores. Situación para la cual se debe estipular un periodo para la aplicación de la evaluación, normalmente es semestral pero se recomienda que por lo menos se realice una vez al año con previo aviso a los colaboradores de la evaluación para que estos tengan conocimiento de los factores en los cuales serán evaluados y en el momento de una retroalimentación no se excusen bajo el argumento de que ignoraban el proceso.

Para la asignación de salario es importante que la empresa mantenga actualizado su Manual de funciones, es decir haya realizado un respectivo análisis y descripción de cargo por el Jefe de Talento Humano y Jefe de área, posteriormente una valuación de cargos y seguido la asignación del salario, actividades que estarán a cargo del comité valuador. En esta última se debe tener en cuenta los recargos nocturnos, dominicales y ante todo el respectivo aumento que se debe hacer obligatoriamente al salario cada nuevo año por ajuste de inflación.

En último lugar, el Jefe de Talento Humano debe realizar un programa de bienestar social, resultado de la identificación de las necesidades de condiciones de trabajo que tienen los trabajadores, de tal forma que se gestione ante la dirección para que se destinen determinados recursos para desarrollar actividades de recreación, esparcimiento e integración del personal de la empresa, así como también, actividades en familia, celebración de cumpleaños de los trabajadores, premio al empleado más destacado por su desempeño, entre otras actividades, que permitan armonizar el ambiente de trabajo y disminuir al máximo el ausentismo y la rotación en los colaboradores de la organización.

En síntesis, para que pueda existir una efectiva Gestión de Talento Humano por el área de Talento Humano en toda la organización, debe llevarse una secuencia lógica en cada uno de los procesos que involucran la GTH (Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo, Evaluación del desempeño,

Asignación de sueldos y salarios y Bienestar social) de tal forma que se logre la finalidad de una buena gestión de personal que para el caso es atraer, desarrollar y retener personal talentoso para la empresa Los Ángeles IPS.

BIBLIOGRAFÍA

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación “para administración, economía, humanidades y ciencias sociales”. Segunda edición. Editorial Prentice Hall. México. 2006. 286 p.

CERON ARCOS, Magaly Rocío. Plan motivacional y bienestar del talento humano para la empresa central manigua S.A. Tumaco. Universidad de Nariño. 2005. 180 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. “el capital humano de las organizaciones”. Octava edición. Mc Graw Hill. México. 2008. 500 p.

CORREA BENITEZ, Mirtha Argenith. Diseño de un programa de evaluación de desempeño del talento humano para el hospital San Andrés de Tumaco ESE. Tumaco. Universidad de Nariño. 2004. 120 p.

D'ELIA, Gustavo Eduardo. Como monitorear las ISO 9000. Management para el año 2000. Editorial Alsina. Argentina. 2001. 180 p.

GOMEZ CORDOBA, Mauro. Metodología de la investigación. Cesmag. Pasto. 1999. 160 p.

GONZALEZ SOLER, Fernando. Trabajo asociado opción estratégico-empresarial de tercerización laboral con flexibilidad. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. 2005. 158 p.

GRADOS, Jaime. Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Trillas. México. 1999. 301 p.

GRADOS, Jaime. Inducción, reclutamiento y selección. Editorial Manual moderno. México. 1988. 263 p.

GRADOS, Jaime. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Segunda edición. Editorial Manual moderno. México. 2001. 377 p.

HEYEL, Carl. Enciclopedia de gestión y administración de empresas “Management”. Ediciones Grijalbo. Primera edición. Barcelona. 1984. 1266 p.

MELO, Carlos y ARGOTI, Jenny. La importancia de la gerencia integral del talento humano en las organizaciones. Pasto. Universidad de Nariño. 1999. 200 p.

MICHAELS, Edward y otros. La guerra por el talento “principios para atraer, desarrollar y retener a empleados altamente talentosos”. Editorial Norma. Bogotá. 2003. 209 p.

OBANDO MARTINEZ, Diego Fernando. Propuesta de mejoramiento de la administración del talento humano de la empresa distribuidora Puyo S.A. Pasto. Universidad de Nariño. 2005. 120 p.

PEÑALOSA, Lina María y SUAREZ, Daniel. Análisis sobre la responsabilidad solidaria del contratista independiente y el beneficiario de la obra en relación con el accidente de trabajo. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. 2006. 320 p.

PFEFFER, Jeffrey. Ventaja competitiva a través de la gente “como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo”. Primera edición. Editorial CECSA. México. 1996. 266 p.

RIOS SZALAY, Adalberto. Administración de recursos humanos. Editorial Trillas. España. 1979. P 524.

TAMAYA TAMAYO, Mario. Aprenda a investigar “el proyecto de investigación”. Modulo 5. Arfo Editores. 1999. 237 p.

VARELA, Ricardo. Administración de la compensación “sueldos, salarios y prestaciones”. Editorial Pearson educación. México. 2006 352 p.

NETGRAFIA

Antecedentes de la Gestión Humana. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/gestiohumanaserv.htm>.

Aspectos básicos en la gestión del talento humano:
<http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>.

Definición de: <http://definicion.de/gestion>.

Dirección del desarrollo bibliotecario. Universidad autónoma de Nayarit:
http://www.bibliotecas.uag.mx/rebco/DOCUMENTOS_.pdf.

Entrevista con Dave Ulrich, Consultor y Educador en Administración de Recursos Humanos. Learning Review. Periodista Verónica Inoue.

Estudios gerenciales. Universidad ICESI en:
<http://dspace.icesi.edu.co/dspace/handle/item/1156>.

HILL, María Elena y ESTRADA, Samuel. Formación, capacitación, desarrollo de RR.HH y su importancia en las organizaciones. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>.
(Consulta: 21 de Septiembre de 2009).

MAGGI CARDENAS, Juan Carlos. Administración de personal (capacitación y adiestramiento, reclutamiento y selección). Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu.shtml>. (Consulta: 21 de Septiembre de 2009).

MANZON QUINTANA, Iliana. El mejoramiento continuo, principios, enfoques y tendencias. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos27/mejoramiento-continuo/mejoramiento-continuo.shtml#intro>. (Consulta: 22 de Septiembre de 2009).

Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en la empresa colombiana: <http://www.uasnet.mx/ridit/congreso2007/m1p01.pdf>.

Pensamiento y gestión. Universidad de Norte:
http://www.ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_gestion%20del%20talento%20humano.pdf.
http://www.ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_gestion%20del%20talento%20humano.pdf.

SILVA FERNANDEZ, Rosanna del Valle. Reclutamiento, selección e inducción de personal. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion.shtml>. (Consulta: 21 de Septiembre de 2009).

Visión gerencial. Escuela de administración y contaduría pública FACES-ULA: <http://www.psicodocumentosudd.cl/download.php?idDocumento=3566>.

ANEXOS

ANEXO A. Formato de entrevista dirigida al Jefe de Talento Humano y al Gerente de Los Ángeles IPS.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE INVESTIGACION**

Formato de Entrevista dirigida al Jefe de Talento Humano y al Gerente de la empresa LOS ANGELES IPS

Objetivo: Recolectar información e indagar sobre la aplicación de la Gestión del Talento Humano en la empresa LOS ANGELES IPS.

A. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1. Empresa

2. Actividad Empresarial

3. Número de trabajadores que laboran en la empresa

4. Vinculo laboral de los trabajadores:

Contratación Directa ____ A través de cooperativas y/u otras organizaciones ____

Otras formas ____

¿Cuáles?

5. Número de personas según el Nivel de Cargos que desempeñan los trabajadores en la empresa:

Directivos__ Administrativos__ Médicos__ Odontólogo__ Aux. Odontología__

Enfermeros Jefe__ Aux. Enfermería__ Bacteriólogo__ Aux. Laboratorio__

Regentes de Farmacia__ Conductores__ Facturadores__ Servicios Generales __

B. EN RELACION CON EL SISTEMA DE VINCULACION DEL TALENTO HUMANO A LA EMPRESA:

6. Normalmente ¿Qué tipo de reclutamiento de personal aplica la empresa?

Reclutamiento interno ____ Reclutamiento externo ____ Reclutamiento mixto ____

7. Si el reclutamiento es interno a través de que fuentes lo hace:

Transferencia de personal ____ Ascensos de personal ____ Programas de desarrollo de personal ____ Planes de profesionalización de personal ____ Otro ____
¿Cuál?

8. Si el reclutamiento es externo a través de que fuentes lo hace:

Carteles o avisos en la empresa ____ Cuñas radiales ____ Cuñas televisivas ____
Instituciones educativas, centros de capacitación u otros centros de estudio ____
Cooperativas ____ Internet ____ Banco de hojas de vida ____ Candidatos referidos por
trabajadores de la misma empresa ____ Contactos con asociaciones gremiales ____
Intercambio con otras empresas ____ Anuncios en diarios, revistas, etc. ____ Todas
las anteriores ____ Ninguna de las anteriores ____ Otra ____
¿Cuál?

9. Si el reclutamiento es mixto aclare que fuente internas y externas usa (preguntas 7 y 8)

10. ¿Cómo es el proceso de recepción de hojas de vida y cual es el área (cargo) encargada de recogerlas?

11. ¿La empresa realiza un proceso de selección de personal?

Si ____ No ____

¿Por qué?

12. ¿Cuál de las siguientes actividades forman parte del proceso de selección que aplica la empresa en el momento de vincular al personal?

Cuestionario de solicitud ____ Entrevista inicial ____ Pruebas psicotécnicas ____
Investigación de antecedentes y verificación de referencias ____ Entrevista a fondo
para la selección ____ Examen físico ____ Visita domiciliaria ____ Todas las
anteriores ____ Otra ____
¿Cuál?

13. ¿Cómo es el proceso de contratación que realiza la empresa? ¿Quién y cuál es el área encargada de contratar?

14. ¿Cuál es el tipo de contrato que se utiliza?

15. ¿Cuáles son los documentos que se exigen una vez se firma el contrato?

Pasado Judicial ____ Antecedentes Disciplinarios ____ Antecedentes Fiscales ____
Pasaporte ____ Otro ____
¿Cuál?

16. Una vez es seleccionado el personal que va a trabajar en la empresa ¿Cómo es el proceso de inducción que la empresa le da a sus trabajadores?

Presentación del empleado en su área ____ Visita a las dependencias o recorrido
por las instalaciones ____ Descripción del puesto a desempeñar ____ Mostrarle
sitios generales ____ Proyecciones, videos o carteles de la historia de la empresa
y de su direccionamiento estratégico ____ Todas las anteriores ____ Otra ____
¿Cuál?

17. La empresa realiza capacitaciones a sus trabajadores en aspectos generales a la empresa tales como:

Relaciones interpersonales ____ Trabajo en equipo ____ Responsabilidad social ____
Clima organizacional ____ Manejo de conflictos ____ Planeación ____ Aspectos
relacionados con la salud ____ Otra ____
¿Cuál?

18. ¿Realiza capacitaciones específicas según el cargo que desempeña cada trabajador?

Si ____ No ____

¿Por qué?

19. Mencione cuales según el cargo:

Cargo	Tema	Duración	Facilitador
Gerente			
Jefe de talento humano			
Medicina			
Odontología			
Enfermería			
Facturadores			
Regentes de farmacia			
Conductores			
Bacteriólogos y auxiliares de laboratorio			
Servicios generales			

20. A través de que metodología realizan las capacitaciones:

Seminarios __ Conferencias __ Talleres __ Todas las anteriores ____ Diplomados ____ Programas de actualización ____ Otra ____
¿Cuál?

21. ¿Tiene la empresa programa de capacitación?

Si ____ No ____

22. ¿Cree usted que los trabajadores de la empresa reciben capacitación suficiente que contribuya a su desarrollo personal como profesional?

Si ____ No ____

Explique su respuesta

C. EN RELACION CON LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

23. El área cuenta con:

Misión ____ Visión ____ Valores o principios corporativos ____

24. ¿Tiene la empresa políticas de Gestión del Talento Humano?

Si ____ No ____

¿Cuáles?

25. ¿Cuáles son las estrategias que la empresa desarrolla para gerenciar el talento humano que en ella labora?

ANEXO B. Resultado entrevista jefe de talento humano y gerente de la empresa.

De acuerdo con la entrevista realizada al Gerente de la IPS en Tumaco y la Jefe de Talento Humano se pudo llegar a la conclusión que en el proceso de reclutamiento se están ignorando muchas etapas que se deberían tener en cuenta y que impide que se realice un exitoso reclutamiento; en esta empresa el reclutamiento está encargado por el Gerente general (propietario de la empresa) quien es el que tiene la potestad de decidir a quién contratar; a pesar de que manejan un banco de hojas de vida y que la Jefe de Talento Humano colabora en la selección de los currículos, el Gerente general es el que decide. Lo que lleva a concluir que no se realiza un proceso de reclutamiento de personal.

En el proceso de selección del personal luego de la recolección de las hojas de vida, se tiene en cuenta la experiencia y el perfil, pero siempre se va a primar la recomendación que hace el Gerente general respecto al puesto y a la persona que lo ocupará. Es decir, no se realiza selección porque la persona es recomendada inmediatamente para ocupar la vacante.

En la selección se le hace una entrevista inicial, con una serie de preguntas como: donde ha laborado, que experiencia tiene, su título, los estudios y otra información necesaria que se requiere de acuerdo con el perfil. En la selección el Jefe del Talento Humano se encarga de verificar la documentación requerida y los anexos en la hoja de vida. Esto confirma lo anteriormente dicho, no existe un proceso de selección ya que no implica solo aplicar una entrevista a los aspirantes y aun más cuando en uno en este caso. Además la entrevista no se realiza como una fase del proceso de selección, simplemente es algo formal que no es aplicado a todos los trabajadores.

El tipo de contratación que se maneja en esta empresa es por prestación de servicio, se realiza por medio de dos cooperativas; en la parte administrativa le brinda el servicio la cooperativa COSERVI y en la parte asistencial esta la cooperativa COTRASER.

En la parte contractual existe cierta documentación que se exige una vez que se realice el contrato con el personal dependiendo el perfil del trabajador; si es medico requiere presentar el diploma registrado si ha estudiado en otro departamento o en otro país ante el Instituto Departamental de Salud, registro medico, entre otros; y en cuanto a la parte administrativa: antecedentes, el diploma, antecedentes fiscales y disciplinarios, todo lo que se requiere para poder contratar el personal.

La empresa induce al personal primero informándole sobre las funciones que va desempeñar, se hace recorrido por todas las instalaciones, se les da a conocer las políticas de la empresa y la plataforma estratégica con que cuenta la empresa,

como también su respectivo reglamento. Cabe aclarar que este proceso es realizado inmediatamente el nuevo trabajador va a empezar a laborar.

La empresa ignora aspectos relacionados con la capacitación; como las relaciones interpersonales, trabajo en grupo, responsabilidad social, clima organizacional, manejo de conflicto, planeación y aspectos relacionados con la salud. Esta empresa se ha enfocado en aspectos específicos relacionados estrictamente con el área de trabajo o cargo que desempeña el trabajador.

En la parte administrativa y asistencial no se brindan capacitaciones, pues se han realizado capacitaciones pero por cuenta o iniciativa de los trabajadores y de las otras empresas donde laboran. Cabe resaltar que cuando existe nuevas enfermedades (virus) la IPS se ve obligada en brindar orientación a todo el personal en general para tener conocimiento acerca del tema, pero esto no se considera como una capacitación. Los métodos utilizados en las capacitaciones que se han brindado han sido a través de talleres y seminarios.

En la empresa a la única área que se le programa tiempo para capacitación es al área de enfermería. Pese a que el Gerente y Jefe de Talento Humano mencionaron que solo se realizan capacitaciones en el área de enfermería, estas no se pueden considerar como capacitaciones pues la concepción de esta va mucho más allá que lo que realmente se realiza en esta área. La empresa no se preocupa por brindar capacitación al personal que contribuya al desarrollo de sus colaboradores.

Se cuenta con un formato que permite evaluar el desempeño de cada trabajador, este formato fue elaborado por el Jefe de Talento Humano; y la evaluación la hace el Gerente y el jefe de talento humano. La evaluación se realiza cada semestre. Se debe resaltar que lo anterior no coincide con la respuesta de los colaboradores.

Siempre se busca un coordinador en cada área para el apoyo del Talento Humano de la empresa. Por ejemplo: el área de enfermería está a cargo de la enfermera jefe quien es la coordinadora de esta área, el área de facturación también cuenta con un facturador que se encarga de todo lo relacionado con facturación y archivo, así mismo el área de odontología tiene un coordinador y el área de los médicos es coordinada por el auditor medico que es el mismo gerente, los regentes de farmacia, el conductor de la ambulancia y los de servicios generales dependen directamente del Jefe de Talento Humano. Cabe aclarar que a estas personas no se les paga nada, a excepción del Gerente que es el mismo auditor, los demás coordinadores no se les paga nada mas a excepción de su sueldo.

Hace dos meses la empresa informó a los trabajadores que se realizara la modificación del formato junto con el seguimiento de evaluación de desempeño para cada trabajador con el fin de tomar acciones correctivas. La asignación de

salarios se efectúa de acuerdo a al perfil del cargo, además se tiene unas tarifas establecidas para cada cargo.

En lo relacionado al bienestar social, a través de la cooperativa se brinda solo lo que es seguridad social (riesgos profesionales) y salud ocupacional. Pero este bienestar social solo se hace referencia a lo exigido por ley. Por otro lado la empresa solo brinda flexibilidad en el establecimiento de los turnos para los trabajadores que tienen otros trabajos o estudian y dos celebraciones que se realizan en el año que son: el día del trabajador y fin de año, pero esto corre por cuenta del Gerente general y los trabajadores a quienes se les hace un descuento de su sueldo por medio de la cooperativa o realizan actividades para reunir fondos para la celebración.

La empresa no brinda ningún otro tipo de bienestar para los trabajadores como: apoyo para estudios, cursos de superación personal, actividades de recreación, e integración y sano esparcimiento, entre otros.

La empresa cuenta con un direccionamiento estratégico pero desafortunadamente hay ciertas cosas que no se cumplen. Una de las políticas de la empresa es que la empresa no tiene ningún tipo de discriminación a la hora de contratar el personal ya sea por su raza, sexo, religión, extracto social, entre otros.

En el momento la empresa no cuenta con una estrategia para administrar el Talento Humano, pero si se tiene en marcha un proyecto para ser presentado al Gerente general, que consiste en que cada trabajador tenga la oportunidad de capacitarse ya sea subsidiado por la empresa o darle el tiempo que el requiere para poder capacitarse y así darle la oportunidad de desarrollarse y en algún caso ascender de cargo.

ANEXO C. Formato de encuesta dirigida a los trabajadores de Los Ángeles IPS.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TRABAJO DE INVESTIGACION**

Formato de encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa LOS ANGELES IPS

Objetivo: Indagar sobre la aplicación y desarrollo de las practicas de gestión del Talento Humano en la empresa LOS ANGELES IPS.

Cargo _____

Nivel _____

Grado de profesionalización

Bachiller ____ Técnico ____ Tecnológico ____ Profesional ____ Especialista ____

1. ¿Conoce usted la Misión, Visión, Valores de la organización?

- a) Si ____
- b) No ____

Explique su respuesta:

2. La empresa lo recluto a través de:

- a) Vinculación interna ____
- b) Vinculación externa ____
- c) Vinculación mixta ____

Si su respuesta es la opción A pase a la pregunta 3, si su respuesta es la opción B continúe con la pregunta 4 y si es la opción C responda las preguntas 3 y 4.

3. Marque con una X cuál de estas opciones la empresa utilizo para hacer su respectiva vinculación interna:

- a) Transferencia de personal ____
- b) Ascensos de personal ____
- c) Programas de desarrollo de personal ____
- d) Planes de profesionalización de personal ____

4. Marque con una X cuál de estas opciones utilizó la empresa en el momento que le hizo la vinculación externamente:

- a) Carteles o avisos en la empresa ____
 - b) Cuñas radiales ____
 - c) Cuñas televisivas ____
 - d) Instituciones educativas, centros de capacitación u otros centros de estudio ____
 - e) Cooperativas ____
 - f) Internet ____
 - g) Banco de hojas de vida ____
 - h) Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa ____
 - i) Contactos con asociaciones gremiales ____
 - j) Intercambio con otras empresas ____
 - k) Anuncios en diarios, revistas, etc. ____
 - l) Otra ____
- ¿Cuál?

5. ¿Cómo califica usted el proceso de reclutamiento en la empresa?

- a) Excelente ____
- b) Bueno ____
- c) Regular ____
- d) Malo ____

6. ¿Para vincularlo a la empresa esta siguió un proceso de selección de personal?

- a) Si ____
- b) No ____

¿Por qué?

7. ¿Qué técnicas aplico la empresa en el momento de seleccionarlo?

Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.

- a) Cuestionario de solicitud ____
- b) Entrevista inicial ____
- c) Pruebas psicotécnicas ____
- d) Investigación de antecedentes y verificación de referencias ____
- e) Entrevista a fondo para la selección ____
- f) Examen físico ____
- g) Visita domiciliaria ____
- h) Pruebas de acción o practicas ____
- i) Todas las anteriores ____

8. ¿Cómo califica usted el proceso de selección en la empresa?

- a) Excelente ____
- b) Bueno ____
- c) Regular ____
- d) Malo ____

9. Una vez que usted ingreso a trabajar ¿la empresa le brindo una inducción?

- a) Si ____
- b) No ____

10. Dentro de las técnicas que utilizo la empresa para su inducción están las siguientes:

Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.

- a) Filosofía de la empresa ____
- b) Presentación del empleado en su área ____
- c) Visita a las dependencias o recorrido por las instalaciones ____
- d) Descripción del puesto a desempeñar ____
- e) Mostrarle sitios generales ____
- f) Proyecciones, videos o carteles de la historia de la empresa y de su direccionamiento estratégico ____
- g) Inventario de los elementos de trabajo a su cargo ____

11. ¿Cómo califica usted el proceso de inducción dado por la empresa?

- a) Excelente ____
- b) Bueno ____
- c) Regular ____
- d) Malo ____

12. Durante los últimos seis meses ¿la empresa le ha brindado capacitaciones?

- a) Si ____
b) No ____

Cargo	Tema	Duración	Facilitador
Gerente			
Jefe de talento humano			
Medicina			
Odontología			
Enfermería			
Facturadores			
Regentes de farmacia			
Conductores			
Bacteriólogos y auxiliares de laboratorio			
Servicios generales			

13. ¿A través de que metodologías se realizan las capacitaciones?

Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.

- a) Seminarios ____
b) Conferencias ____
c) Talleres ____
d) Diplomados ____
e) Todas las anteriores ____
f) Otra ____
¿Cuál?

14. La periodicidad con la que la empresa le brinda capacitaciones es:

- a) Trimestral ____
b) Semestral ____
c) Anual ____
d) Muy esporádicamente ____
e) Nunca ____

15. ¿Cree que la capacitación que ofrece la empresa está acorde con su perfil y el cargo que usted ocupa en ella?

- a) Si _____
- b) No _____

¿Por qué?

16. ¿Cómo califica usted el proceso de capacitación dado por la empresa?

- a) Excelente _____
- b) Bueno _____
- c) Regular _____
- d) Malo _____

17. Sugiera en que temas necesita usted ser capacitado:

18. ¿La empresa evalúa su labor realizada?

Si _____ No _____

¿Por qué?

19. ¿Quién es la persona encargada de realizarle la evaluación de desempeño?

Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.

- a) El gerente _____
 - b) El jefe de talento humano _____
 - c) El jefe inmediato _____
 - d) Otro _____
- ¿Cuál?

20. ¿Cuándo la empresa le realiza la evaluación de desempeño?

21. ¿A través de que técnicas le realizan el proceso de evaluación de desempeño?

Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.

- a) Cuestionarios ____
 - b) Formatos ____
 - c) Centros de evaluación (Assessment centre) ____
 - d) Método de evaluación 360º ____
 - e) Otro ____
- ¿Cuál?

22. ¿Usted cuenta con los equipos necesarios para el desarrollo eficaz de sus funciones?

- a) Si ____
- b) No ____

¿Por qué?

23. ¿Con que frecuencia la empresa le aplica a usted la evaluación de desempeño?

- a) Cada tres meses ____
 - b) Cada seis meses ____
 - c) Anual ____
 - d) Otra ____
- ¿Cuál?

24. Antes de realizarle la evaluación de desempeño ¿la empresa concerta con usted las tareas y objetivos que debe cumplir?

- a) Si _____
- b) No _____

¿Por qué?

25. ¿Cómo califica usted el proceso de evaluación de desempeño dado por la empresa?

- a) Excelente _____
- b) Bueno _____
- c) Regular _____
- d) Malo _____

26. Considera usted que la relación cargo – salario es:

- a) Justa _____
- b) Injusta _____

¿Por qué?

27. ¿Cree usted que la empresa se preocupa por el bienestar de sus trabajadores?

- a) Si _____
- b) No _____

¿Por qué?

28. La manera en que la empresa les brinda bienestar es a través de:

Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.

- a) Seguridad social ____
 - b) Programa de salud ocupacional ____
 - c) Apoyo para estudios ____
 - d) Programas para compartir en familia ____
 - e) Celebración de fechas especiales ____
 - f) Reconocimiento económico por el buen desempeño ____
 - g) Subsidios de vivienda ____
 - h) Otro ____
- ¿Cuál?

29. De los siguientes enunciados cual cree que es el que se da en la organización:

Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.

- a) La mayor parte del tiempo existe amabilidad, cordialidad y colaboración con los compañeros, además el trabajo en equipo le da calidad, agilidad a sus funciones para el cumplimiento de los objetivos ____
 - b) Existe amabilidad, cordialidad y colaboración pero cuando trabaja en equipo no son tomadas en cuenta sus opiniones, lo que afecta el cumplimiento de sus funciones y retracts el logro de objetivos ____
 - c) La mayor parte del tiempo existe conflicto y choque de opiniones que no se resuelven a tiempo y dificulta el progreso oportuno de actividades ____
 - d) existe conflicto, choque de opiniones pero siempre se logra concertar la solución mas apropiada ____
 - e) Otra ____
- ¿Cual?

30. ¿Se siente satisfecho de trabajar en esta empresa?

- a) Si ____
- b) No ____

¿Por qué?

31. ¿Cree usted que la empresa desarrolla estrategias para gerenciar el talento humano?

- a) Si ____
- b) No ____

¿Por qué?

32. ¿Qué sugerencias daría usted a la empresa para Gestionar el Talento Humano?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO D. Resultado encuesta dirigida a los trabajadores

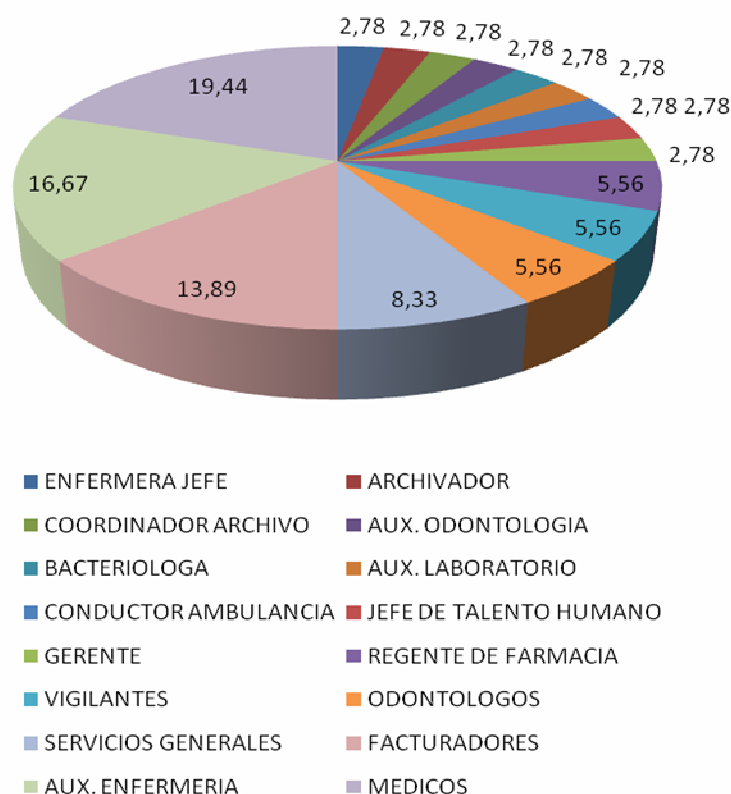
Se realizó una encuesta estructura a 34 trabajadores de la empresa al Gerente y al Jefe de Talento Humano se le aplico una entrevista una vez fueron aplicadas las encuestas a todo el personal operativo de la empresa.

1. Cargo

Como ya se menciona la encuesta se aplico a los 34 trabajadores de la IPS y esta pregunta los divide por área de trabajo o cargo que ocupan dentro de la institución. Para las dos primeras preguntas se tuvo en cuenta al Jefe de Talento Humano y al Gerente que aunque no hicieron parte de la población encuestada se consideran en las preguntas 1 y 2 para efectos de tener el total de los trabajadores de la empresa.

CARGO	CANTIDAD	PORCENTAJES
Archivador	1	2,78
Aux. Enfermería	6	16,67
Aux. Laboratorio	1	2,78
Aux. Odontología	1	2,78
Bacterióloga	1	2,78
Conductor ambulancia	1	2,78
Coordinador archivo	1	2,78
Enfermera jefe	1	2,78
Facturadores	5	13,89
Gerente	1	2,78
Jefe de talento humano	1	2,78
Médicos	7	19,44
Odontólogos	2	5,56
Regente de farmacia	2	5,56
Servicios generales	3	8,33
Vigilantes	2	5,56
TOTAL	36	100

Fuente. Esta investigación.



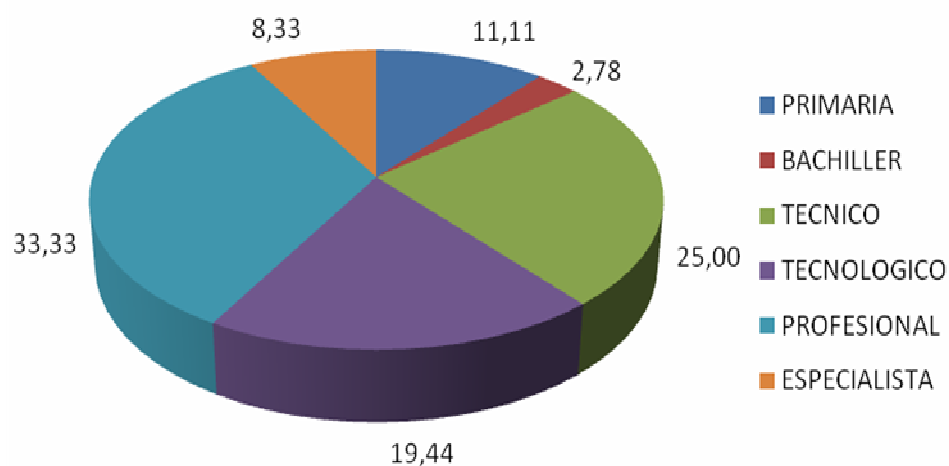
Fuente. Esta investigación

La anterior tabla nos muestra que el 19.44% de los trabajadores de la organización son médicos, el 16.67% son auxiliares de enfermería, el 13.89% son facturadores, el 8.33% servicios generales, el 5.56% odontólogos, el 5.56% regentes de farmacia, el 5.56% vigilantes y el 25.02% restante están distribuidos entre archivador, auxiliar de laboratorio, auxiliar de odontología, bacterióloga, conductor de la ambulancia, coordinador de archivo, enfermera jefe, jefe de Talento Humano y gerente con un 2.78% cada uno.

2. Grado de profesionalización

GRADO DE PROFESIONALIZACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Primaria	4	11,11
Bachiller	1	2,78
Técnico	9	25,00
Tecnológico	7	19,44
Profesional	12	33,33
Especialista	3	8,33
TOTAL	36	100

Fuente. Esta investigación.



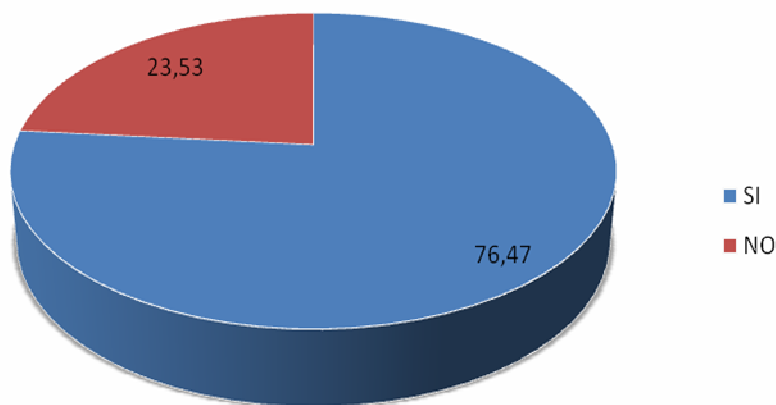
Fuente. Esta investigación.

El grado de profesionalización o nivel de escolaridad de los trabajadores va desde primaria hasta especialista, siendo el 33.33% el valor más alto en la organización correspondiente al nivel profesional con 12 personas, y 11.11% correspondiente el grado de primaria con 4 personas y el 2.78% del nivel de bachillerato los valores más altos con un total de 5 personas; cabe aclarar que estas personas son las que ocupan los cargos de servicios generales y vigilancia.

3. ¿Conoce usted la Misión, Visión, Valores de la organización?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	26	76,47
No	8	23,53
TOTAL	34	100

Fuente. Esta investigación.



Fuente. Esta investigación.

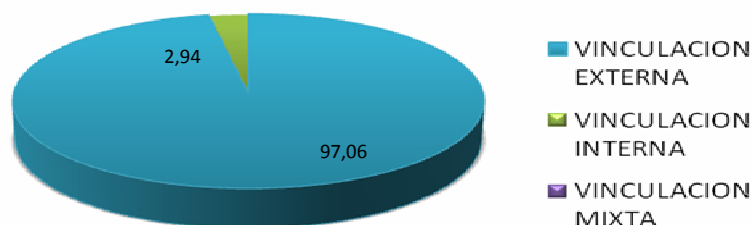
Como se puede observar en la grafica el 76.47% de los trabajadores si conocen la misión, visión y valores de la organización, y manifiestan haberlas conocido a través de los carteles que están en las paredes de la empresa. El 23.53% restantes que manifiestan no conocer la misión, visión y valores de la empresa aseguran que la empresa no se los ha dado a conocer y a pesar de estar pegados en las paredes dentro de las instalaciones no se han interesado por conocerlos.

Aunque es significativo el número de trabajadores que dicen conocer la misión, visión y valores de la organización lo cual es positivo para la empresa, no es muy positiva la forma como ellos los conocieron, esta es una actividad propia de los directivo de la empresa (gerente) o mas precisamente Jefe de Talento Humano que deben darlos a conocer al trabajador cuando se vincula inicialmente a la empresa.

4. La empresa lo recluto a través de:

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Vinculación externa	33	97,06
Vinculación interna	1	2,94
Vinculación mixta	0	0
TOTAL	34	100

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

Esta pregunta revela que el 97.06% de los trabajadores han sido reclutados a través del tipo de vinculación externa y solo el 2.94% es decir, 1 solo trabajador a sido reclutado internamente.

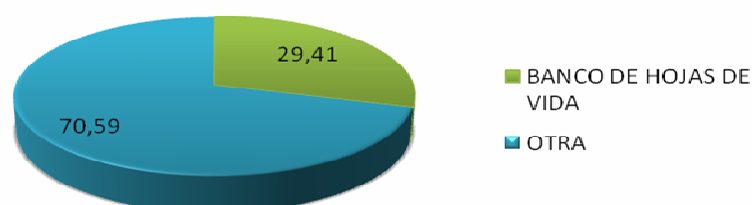
Lo anterior quiere decir que la empresa normalmente recluta a su personal utilizando técnicas de vinculación externa, lo cual no malo pero quiere decir que la empresa cuando identifica un requerimiento de un nuevo personal lo llena con personal externo y no busca internamente, sino que se dirige directamente afuera.

Todo esto afirma que no existe una política de ascensos a excepción de un solo trabajador que ha sido ascendido, este hecho desmotiva en cierto grado al personal, pero hay que entender que esta es una empresa pequeña donde están definidos los cargos y las tareas a desempeñar y por tratarse de una empresa de salud difícilmente se puede presentar el ascenso es en ella o alguna otra técnica de reclutamiento interno.

5. Marque con una X cuál de estas opciones utilizó la empresa en el momento que le hizo la vinculación externamente:

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Banco de hojas de vida	10	29,41
Otra	24	70,59
TOTAL	34	100

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

Como ya se afirmó en la pregunta anterior el personal solo es vinculado externamente, y para esto las dos técnicas que utiliza son banco de hojas de vida con un 29.41% y 70.59% es vinculado por recomendaciones personales del propietario de la empresa o de sus familiares.

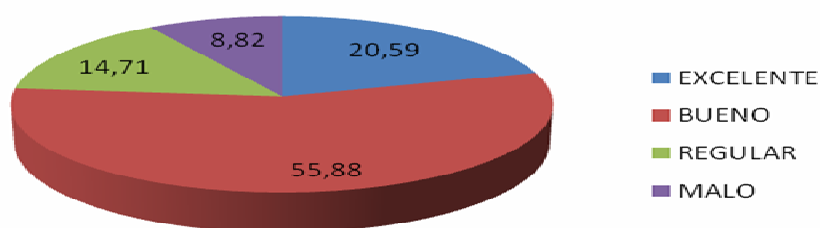
El hecho en mención deja claro que la empresa como tal no realiza un proceso de reclutamiento debido a las recomendaciones personales, es decir que cuando un aspirante llega a la empresa ya va seguro de su contratación pues nunca se rechaza a los candidatos referidos por el propietario y sus familiares; además aunque existe un banco de hojas de vida a este no se le da la utilidad que debería pues las pocas personas que han sido vinculadas a través de este medio han llevado inicialmente la hoja de vida a la empresa, pero posteriormente han buscado la ayuda de algunas de las influencias ya mencionadas para acelerar el proceso y quedarse con el puesto.

En la empresa solo se presenta la subcontratación en la parte del laboratorio, es decir la bacterióloga y el auxiliar de laboratorio son subcontratados y la empresa les paga la mitad del salario y el laboratorio de donde ellos vienen les paga el otro 50% de su salario.

6. ¿Cómo califica usted el proceso de reclutamiento en la empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	7	20,59
Bueno	19	55,88
Regular	5	14,71
Malo	3	8,82
TOTAL	34	100

Fuente: Esta investigación



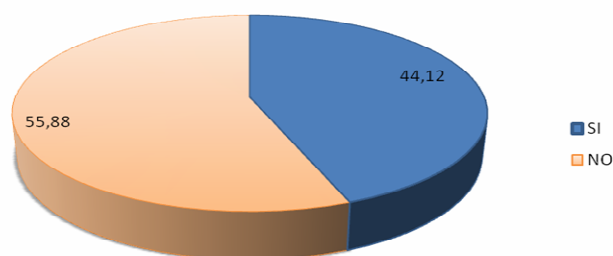
Fuente: Esta investigación

El 55.88% de los trabajadores opinan que el proceso de reclutamiento que aplica la empresa es bueno y solo el 8.82% opinan que es malo, esto daría a entender que la empresa no está fallando en esta parte, pero analizándolo profundamente nos daremos cuenta que si, debido a que los trabajadores no tuvieron que seguir un proceso o competir con otros aspirantes al cargo para quedarse con él, solo se trato de un tráfico de influencias, y es precisamente por esto que consideran que el proceso es bueno, ya que no tuvieron que esforzarse demasiado para tenerlo, solo que buscar un contacto directo con el propietario, sus familiares o algunos de sus amigos cercanos.

7. ¿Para vincularlo a la empresa esta siguió un proceso de selección de personal?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	15	44,12
No	19	55,88
TOTAL	34	100

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

El 44.12% de los trabajadores afirman que para vincularlos a la empresa si se siguió un proceso de selección, pero esto obedece a que se les realizo una entrevista para llenar una formalidad pero no porque de esta dependiera la contratación; y el 55.88% dicen no haberse seguido un proceso de selección con ellos debido a la situación manifestada en la pregunta anterior, que se utilizan mucho las recomendaciones personales para vincular al personal y debido a esto no se sigue un proceso de selección, pues el candidato cuando ya va a la empresa y lleva su hoja de vida lo hace con la certeza de que el puesto será suyo.

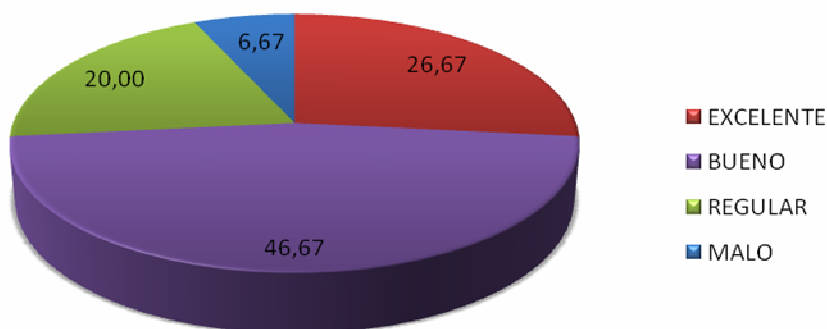
8. ¿Qué técnicas aplico la empresa en el momento de seleccionarlo?

Debido a que no se realiza un proceso de selección como tal no se puede afirmar que utilice alguna técnica, porque la entrevista que se le ha realizado a algunos de los trabajadores es más que todo una formalidad y no obedece a un proceso establecido puesto que ni siquiera se le ha aplicado a todos los colaboradores, además hay algunos trabajadores que llevan alguna documentación extra como exámenes médicos, pero esto es por iniciativa de ellos y no porque la empresa se los exija.

9. ¿Cómo califica usted el proceso de selección en la empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	4	26,67
Bueno	7	46,67
Regular	3	20,00
Malo	1	6,67
TOTAL	15	100

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

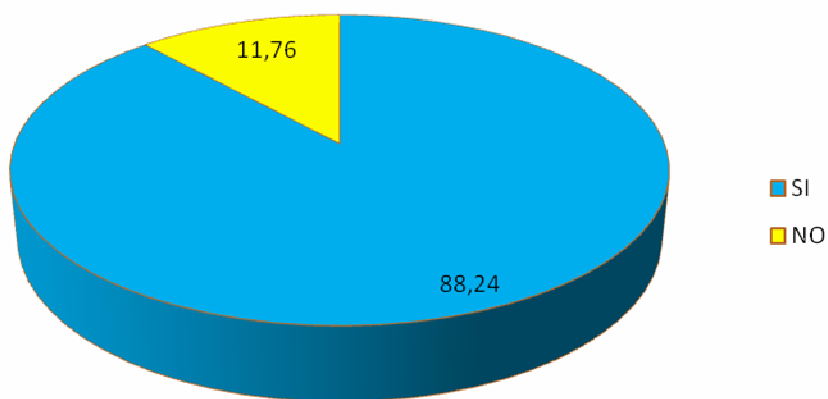
En este punto solo opinaron las 15 personas que se les ha aplicado por lo menos la entrevista así sea por una formalidad, pues a las personas que ni se les aplicó esta difícilmente podrían opinar sobre algo que no conocen.

El 46.67% afirman que el proceso de selección aplicado por la empresa es bueno y el 26.67% que es excelente, esto obedece a la misma razón que por no haber un proceso establecido es más fácil para ellos el ingreso a la empresa y se evitan el estrés y la ansiedad de someterse a un proceso de competencias con otros aspirantes. Y solo el 20% y el 6.67% opinan que es regular y malo respectivamente.

10. Una vez que usted ingreso a trabajar ¿la empresa le brindo una inducción?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	30	88,24
No	4	11,76
TOTAL	34	100

Fuente: Esta investigación



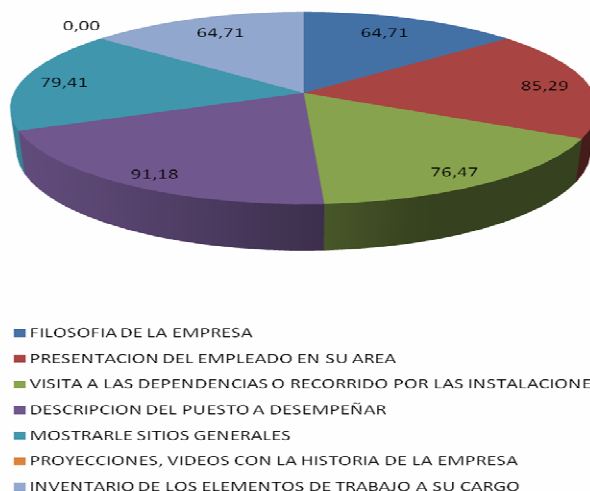
Fuente: Esta investigación

El 88.24% afirman haber recibido una inducción por parte de la empresa al momento de vincularse en ella, y solo el 11.76% afirman no haberla recibido.

11. Dentro de las técnicas que utilizó la empresa para su inducción están las siguientes:

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Filosofía de la empresa	22	64,71
Presentación del empleado en su área	29	85,29
Visita a las dependencias o recorrido por las instalaciones	26	76,47
Descripción del puesto a desempeñar	31	91,18
Mostrarle sitios generales	27	79,41
Proyecciones, videos con la historia de la empresa	0	0,00
Inventario de los elementos de trabajo a su cargo	22	64,71
TOTAL	34	

Fuente. Esta investigacion.



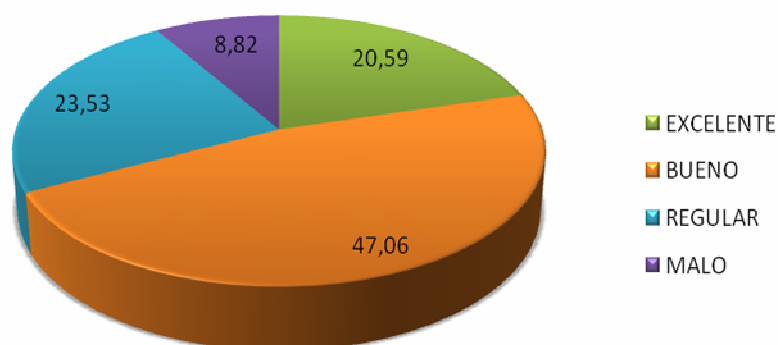
Fuente. Esta investigacion.

Dentro de las técnicas que la empresa utilizo para darle la inducción a los colaboradores están una clara descripción del puesto a desempeñar con un 91.18%, presentación del empleado en su área 85.29%, visita a las dependencias o recorrido por las instalaciones 76.47%, inventario de los elementos de trabajo a su cargo 64.71% al igual que filosofía de la empresa, claro está que esta técnica no se está realizando de forma muy efectiva debido a que varios trabajadores no conocen la filosofía de la empresa ni su direccionamiento estratégico.

12. ¿Cómo califica usted el proceso de inducción dado por la empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	7	20,59
Bueno	16	47,06
Regular	8	23,53
Malo	3	8,82
TOTAL	34	100

Fuente. Esta investigacion.



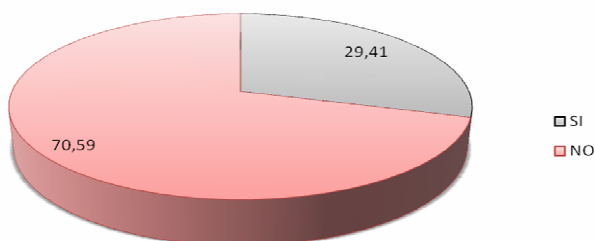
Fuente. Esta investigacion.

El 20.59% y el 47.06% opinan que la inducción que les realizó la empresa es buena y excelente respectivamente, y solo el 23.53% afirman que este proceso es regular y el 8.82% que es malo. Aquí cabe anotar que la inducción se limita más que todo a una presentación con los compañeros en algunos casos, recorrido por las instalaciones, horarios (turnos) y una clara descripción de las tareas a desempeñar.

13. Durante los últimos seis meses ¿la empresa le ha brindado capacitaciones?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	10	29,41
No	24	70,59
TOTAL	34	100

Fuente. Esta investigacion.



Fuente. Esta investigacion.

En los últimos seis meses el 70.59% de los trabajadores afirma no haber recibido ninguna capacitación, contrapuesto a esto el 29.41% dice si haber recibido capacitaciones en los últimos seis meses.

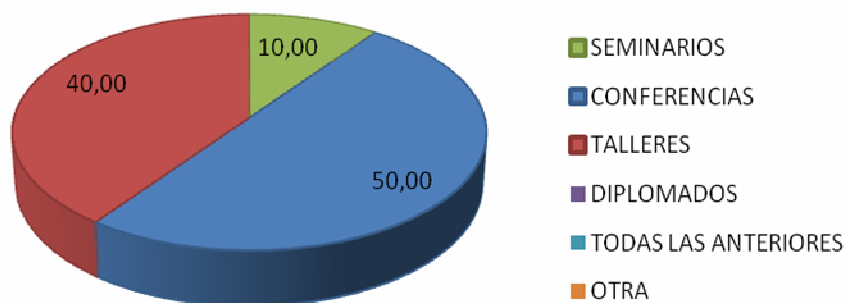
De los 10 trabajadores 29.41% que si han recibido capacitaciones en los últimos seis meses 6 de ellas con las auxiliares de enfermería y 1 la enfermera jefe quienes dos veces en el mes se reúnen y dan charlas acerca de un tema para actualizar y afianzar conceptos, lo cual es bueno pero no se trata de una capacitación donde la empresa contrate a una persona que les venga a impartir algún tipo de conocimiento; y los 3 restantes son médicos que si han recibido capacitaciones pero no a través de la empresa sino por medio del Instituto Departamental de Salud de Nariño, no por cuenta directa de la empresa.

Y las personas de servicios generales y de vigilancia que si recibieron una capacitación acerca de primeros auxilios (todos), y de cómo se debe realizar el aseo en instituciones de salud (para servicios generales) pero esta se realizo hace más de seis meses.

14. ¿A través de que metodologías se realizan las capacitaciones?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Seminarios	1	10,00
Conferencias	5	50,00
Talleres	4	40,00
Diplomados	0	0,00
Todas las anteriores	0	0,00
Otra	0	0,00
TOTAL	10	100

Fuente. Esta investigación.



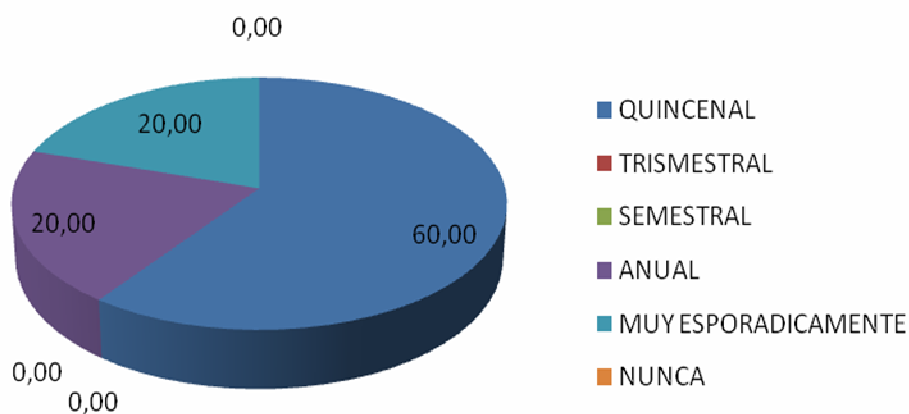
Fuente. Esta investigación.

Aquí solo se tuvieron en cuenta las 10 personas que han recibido capacitaciones. El 50% han recibido las capacitaciones a través de conferencias, el 40% por medio de talleres y el 10% por seminarios.

15. La periodicidad con la que la empresa le brinda capacitaciones es:

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Quincenal	6	60,00
Trimestral	0	0,00
Semestral	0	0,00
Anual	2	20,00
Muy esporádicamente	2	20,00
Nunca	0	0,00
TOTAL	10	100

Fuente. Esta investigacion.



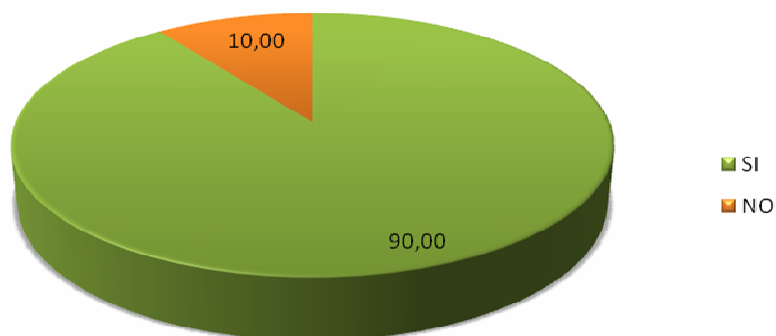
Fuente. Esta investigacion.

El 60% de los trabajadores dicen que la periodicidad con la que son capacitados es cada 15 días, esto es en el caso de las auxiliares de enfermería por las razones expuestas en la pregunta anterior, el 20% afirman que es anual y el 20% restante que es muy esporádicamente.

16. ¿Cree que la capacitación que ofrece la empresa está acorde con su perfil y el cargo que usted ocupa en ella?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	9	90,00
No	1	10,00
TOTAL	10	100

Fuente. Esta investigacion.



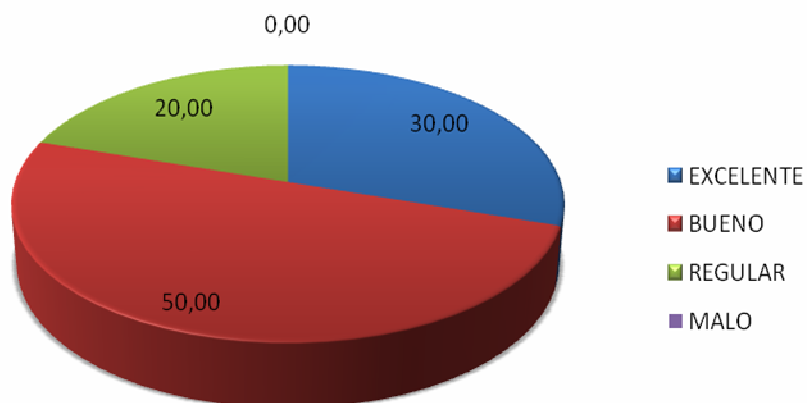
Fuente. Esta investigacion.

El 90% de los trabajadores afirman que las capacitaciones que han recibido si están acorde con su perfil y las labores que deben realizar y solo el 10% están en desacuerdo pero más que todo porque la periodicidad es muy grande entre una capacitación y otra.

17. ¿Cómo califica usted el proceso de capacitación dado por la empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	3	30,00
Bueno	5	50,00
Regular	2	20,00
Malo	0	0,00
TOTAL	10	100

Fuente. Esta investigacion.



Fuente. Esta investigacion.

El 30% de los trabajadores opinan que el proceso de selección brindado por la empresa es excelente, el 50% afirman que es bueno y el 20% de ellos creen que es regular.

18. Sugiera en que temas necesita usted ser capacitado:

Los encuestados sugirieron en que temas deberían ser capacitados y los resultados fueron los siguientes según su cargo:

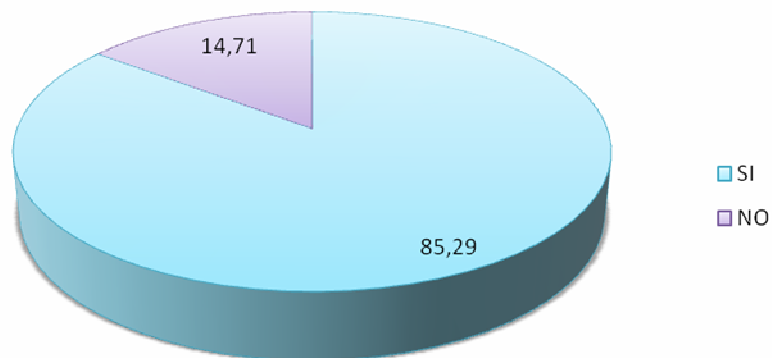
- **Médicos:** hipertensión arterial, enfermedades transmisibles y control prenatal, promoción y prevención y actualizaciones.
- **Odontología:** servicios médicos generales, radiología y desastre naturales y evacuación.
- **Enfermería:** manejo de archivo e historias clínicas, enfermedades tropicales, primeros auxilios, relaciones interpersonales, clima organizacional, manejo de programas de salud en sistemas, manejo de paciente crítico, actualizaciones en administración de medicamentos, soporte vital básico mas especializado, cuidados pediátricos.
- **Bacteriología:** actualizaciones de técnicas nuevas de toma de muestra y montaje de exámenes y hemoparásitos.
- **Facturadores y archivo:** actualización de nuevos software y nuevas tecnologías en medios guiados, aseguramiento de salud, actualizaciones normatividad en salud y facturación, informática y manejo de software, trabajo en equipo y relaciones humanas.
- **Regentes de farmacia:** actualizaciones de los medicamentos del Plan Obligatorio de Salud POS.
- **Servicios generales:** superación de estudios secundaria, primeros auxilios, manejo de desechos hospitalarios, catástrofes y desastres naturales.

Cabe aclarar que dentro de enfermería está contemplada la opinión de la enfermera jefe y las auxiliares de enfermería, en bacteriología esta la bacterióloga y el auxiliar, en odontología están los odontólogos y la auxiliar de odontología, en facturación están los facturadores, el jefe de archivo y el coordinador de facturación y en servicios generales están las aseadoras, vigilantes y el conductor de la ambulancia.

19. ¿La empresa evalúa su labor realizada?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	29	85,29
No	5	14,71
TOTAL	34	100

Fuente. Esta investigacion.



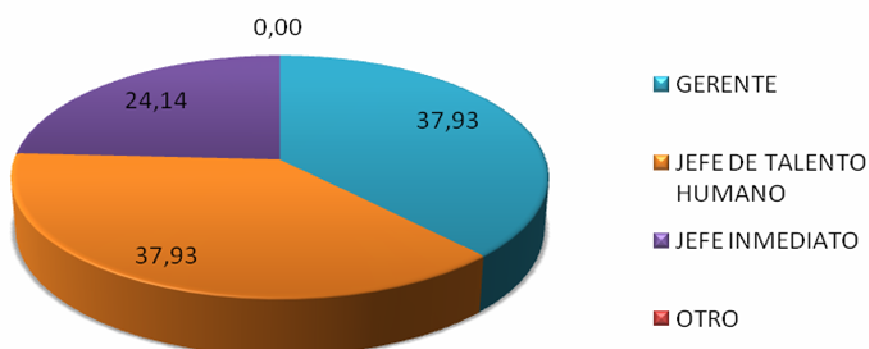
Fuente. Esta investigacion.

El 85.29% de los trabajadores afirman que la empresa si evalúa su labor realizada y el 14.71% dicen que no lo hace, sin embargo aquí cabe aclarar que los trabajadores no tienen claridad de si son evaluados o no, ellos suponen que si son evaluados pero no conocen a través de que formato o método, solo la evaluación que hacen por los resultados de sus labores.

20. ¿Quién es la persona encargada de realizarle la evaluación de desempeño?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Gerente	11	37,93
Jefe de talento humano	11	37,93
Jefe inmediato	7	24,14
Otro	0	0,00
TOTAL	29	100

Fuente. Esta investigacion.



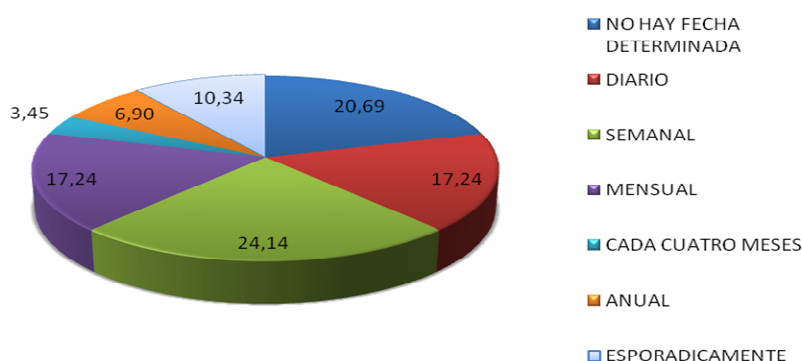
Fuente. Esta investigacion.

El 37.93% de los trabajadores dicen ser evaluados por el jefe de talento humano y el otro 37.93% dicen ser evaluados por el gerente y el 24.14% por el jefe inmediato, estos corresponden más que todo a las auxiliares de enfermería y los facturadores que dependen de la enfermera jefe y del coordinador de facturación respectivamente.

21. ¿Cuándo la empresa le realiza la evaluación de desempeño?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
No hay fecha determinada	6	20,69
Diario	5	17,24
Semanal	7	24,14
Mensual	5	17,24
Cada cuatro meses	1	3,45
Anual	2	6,90
Esporádicamente	3	10,34
TOTAL	29	100

Fuente. Esta investigacion.



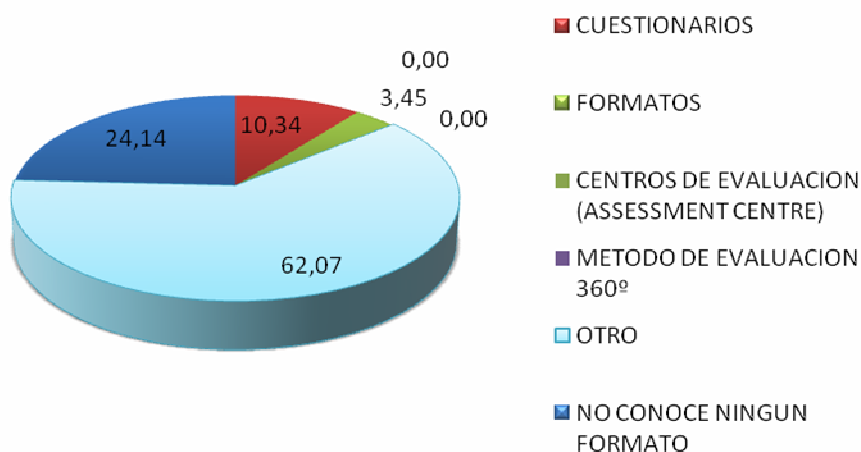
Fuente. Esta investigacion.

El 24.14% de los trabajadores afirma que la evaluación de desempeño se les realiza semanalmente, el 20.69% dicen que no hay una fecha específica o determinada de cuando sean evaluados, el 17.24% afirman que lo hacen mensual, el 17.24% dicen que es a diario y el 10.34%, el 6.90% y el 3.45% afirman que es esporádicamente, anual y cada cuatro meses respectivamente. Como se puede ver no hay una uniformidad de cada cuanto se realice la evaluación de desempeño lo que deja que ver que no hay claridad por parte de la empresa en el establecimiento de una fecha específica para evaluar su talento humano, y además los trabajadores no están enterados de cuando los evalúan precisamente y no saben a través de que herramientas lo hagan.

22. ¿A través de que técnicas le realizan el proceso de evaluación de desempeño?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Cuestionarios	3	10,34
Formatos	1	3,45
Centros de evaluación (assessment centre)	0	0,00
Método de evaluación 360º	0	0,00
Otro	18	62,07
No conoce ningún formato	7	24,14
TOTAL	29	100

Fuente. Esta investigacion.



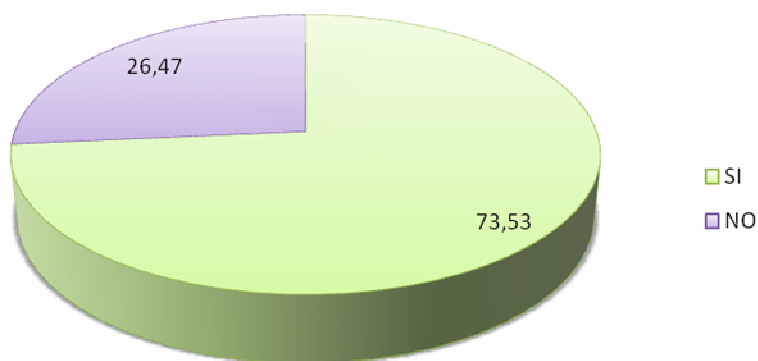
Fuente. Esta investigacion.

El 62.07% de los encuestados afirman que el método de evaluación es la revisión permanente de las historias clínicas y la observación directa, el 24.14% dicen no conocer ningún formato con el cual los evalúen, el 10.34% dicen que es a través de un cuestionario y el 3.45% restante afirman que es a través de un formato que es manejado por el jefe de talento humano.

23. ¿Usted cuenta con los equipos necesarios para el desarrollo eficaz de sus funciones?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	25	73,53
No	9	26,47
TOTAL	34	100

Fuente. Esta investigacion.



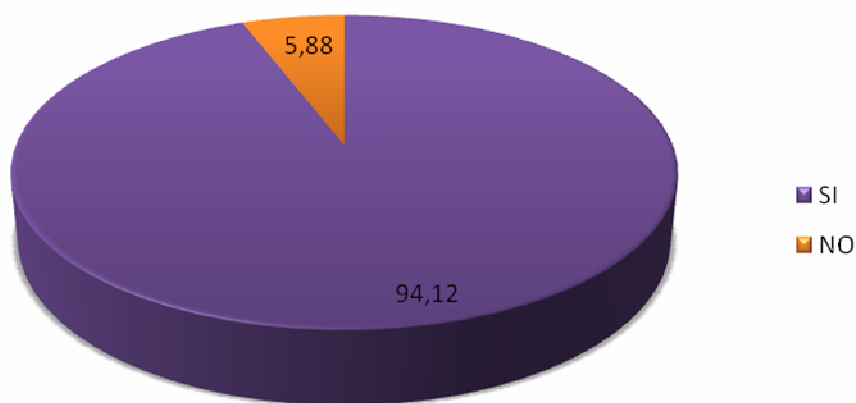
Fuente. Esta investigacion.

El 73.53% de los trabajadores dicen si tener los equipos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, pues afirman que no les hace falta nada para cumplir con su trabajo y que cuando hace falta algo se pide y la empresa lo suministra y algunos implementos que no son suficientes se comparten, y el 26.47% restante dicen no tener los equipos necesarios para cumplir a cabalidad sus funciones porque a veces se escasean los insumos y la empresa se demora mucho en dar respuesta a los requerimientos de los trabajadores.

24. Antes de realizarle la evaluación de desempeño ¿la empresa concerta con usted las tareas y objetivos que debe cumplir?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	32	94,12
No	2	5,88
TOTAL	34	100

Fuente. Esta investigacion.



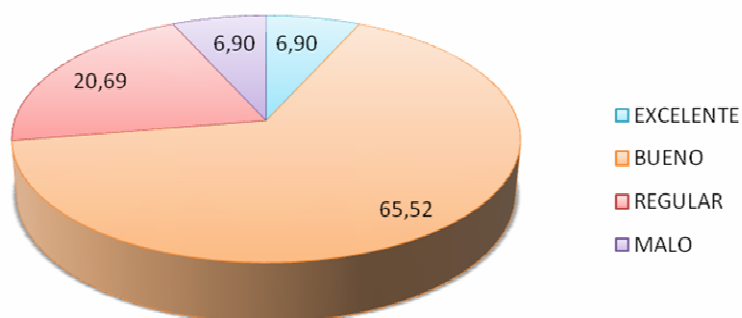
Fuente. Esta investigacion.

Antes de realizar la evaluación de desempeño el 94.12% de los trabajadores dicen que la empresa si concerta con ellos los objetivos y las tareas que deben cumplir, pero más que concertar la empresa en primer lugar les da una descripción de las funciones que debe cumplir pero posteriormente cuando se revisan las historias y a través de la observación directa la empresa hace los llamados de atención pertinentes, y el 5.88% afirman que no hay un establecimiento claro de las tareas y los objetivos a cumplir antes de ser evaluados.

25. ¿Cómo califica usted el proceso de evaluación de desempeño dado por la empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	2	6,90
Bueno	19	65,52
Regular	6	20,69
Malo	2	6,90
TOTAL	29	100

Fuente. Esta investigacion.



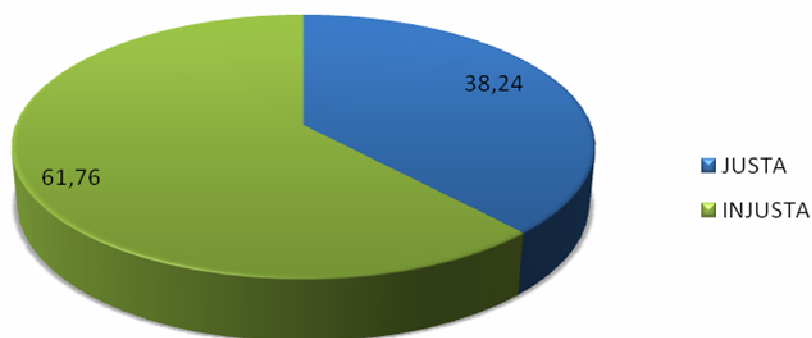
Fuente. Esta investigacion.

El 6.90% de los trabajadores opinan que el proceso de evaluación de desempeño realizado por la empresa es excelente, el 65.52% afirman que es bueno y el 6.90% que el regular y el otro 6.90% restante dicen que es malo; a decir verdad esto es un poco contradictorio porque anteriormente los trabajadores afirmaron no conocer ningún formato y ni la fecha en la que son evaluados, sin embargo cuando ellos califican este sistema de evaluación se refieren a la revisión de las historias clínicas lo cual es muy positivo debido que disminuye los errores posteriores en esta materia y en lo que se puede sugerir cambiar a través de la observación directa.

26. Considera usted que la relación cargo – salario es:

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Justa	13	38,24
Injusta	21	61,76
TOTAL	34	100

Fuente. Esta investigacion.



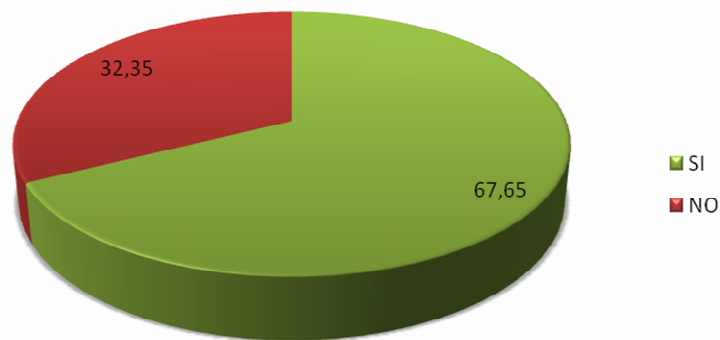
Fuente. Esta investigacion.

El 61.76% de los trabajadores afirman no estar conformes con su salario y dicen que este es injusto comparado con la competencia y con la horas trabajadas y las funciones que deben desempeñar y solo el 38.24% dicen que el salario recibido es justo; es difícil darle gusto a los colaboradores en este aspecto porque siempre va existir personas que estarán inconformes, pero aquí ya es significativa la cifra debido a que más de la mitad de los trabajadores no están satisfechos con su sueldo.

27. ¿Cree usted que la empresa se preocupa por el bienestar de sus trabajadores?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	23	67,65
No	11	32,35
TOTAL	34	100

Fuente. Esta investigación.



Fuente. Esta investigación.

El 67.65% de los encuestados afirman que la empresa si se preocupa por el bienestar de ellos porque les pagan cumplido, les ofrecen estabilidad laboral y se preocupan por su bioseguridad y sus calamidades o problemas personales y/o familiares, opuesto a lo anterior el 32.35% de los trabajadores afirman que la empresa no se preocupa por ellos ni por su bienestar, debido a que no se han creado espacios de esparcimiento e integración, no se sienten valorados y además en momentos de enfermedad por lo general se presentan inconvenientes para los permiso.

28. La manera en que la empresa les brinda bienestar es a través de:

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Seguridad social	34	100,00
Programa de salud ocupacional	34	100,00
Apoyo para estudios	0	0,00
Programas para compartir en familia	0	0,00
Celebración de fechas especiales	34	100,00
Reconocimiento económico por buen desempeño	0	0,00
Subsidios de vivienda	0	0,00
TOTAL		

Fuente. Esta investigacion.



Fuente. Esta investigacion.

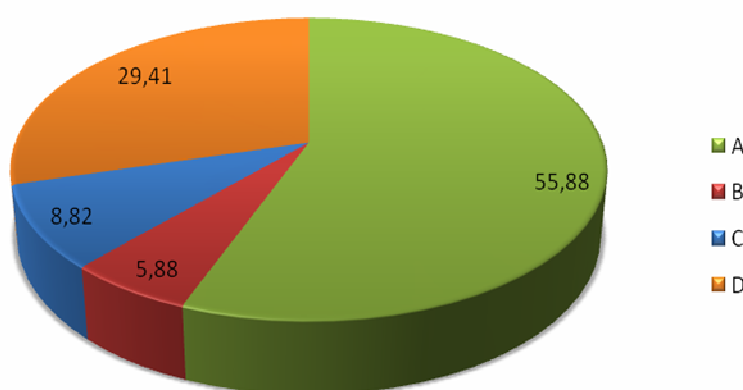
El 100% de los trabajadores están en un programa de salud ocupacional brindado por la cooperativa a través de la cual son contratados, también tienen seguridad social y la celebración de fechas especiales (día del trabajador y fin de año) cabe aclarar que esto beneficios son descontados al trabajador de su sueldo, además para la celebración de las fechas especiales se les pide cuotas o se realizan actividades para realizar las fiestas.

Estos son los únicos beneficios que reciben los trabajadores que son más que toda lo de ley, pero la empresa no les brinda ningún tipo de beneficio extra a sus colaboradores.

29. De los siguientes enunciados cual cree que es el que se da en la organización:

	CANTIDAD	PORCENTAJE
A	19	55,88
B	2	5,88
C	3	8,82
D	10	29,41
TOTAL	34	100

Fuente. Esta investigacion.



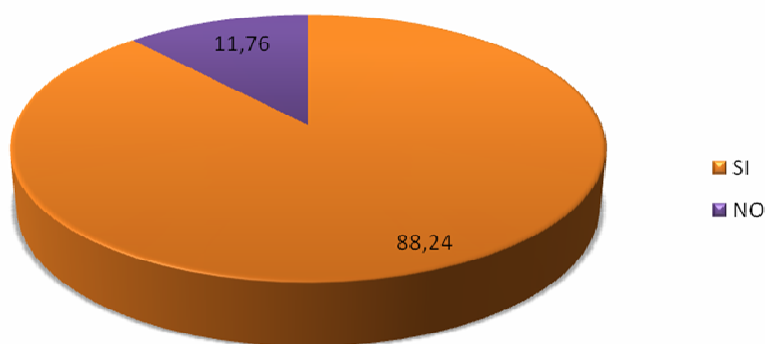
Fuente. Esta investigacion.

El 55.88% de los encuestados afirman que en la empresa la mayor parte del tiempo existe amabilidad, cordialidad y colaboración con los compañeros, además el trabajo en equipo le da calidad, agilidad a sus funciones para el cumplimiento de los objetivos, el 29.41% dicen que existe conflicto, choque de opiniones pero siempre se logra concertar la solución mas apropiada, el 8.82% afirma que la mayor parte del tiempo existe conflicto y choque de opiniones que no se resuelven a tiempo y dificulta el progreso oportuno de actividades y el 5.88% dicen que existe amabilidad, cordialidad y colaboración pero cuando trabaja en equipo no son tomadas en cuenta sus opiniones, lo que afecta el cumplimiento de sus funciones y retracts el logro de objetivos

30. ¿Se siente satisfecho de trabajar en esta empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	30	88,24
No	4	11,76
TOTAL	34	100

Fuente. Esta investigacion.



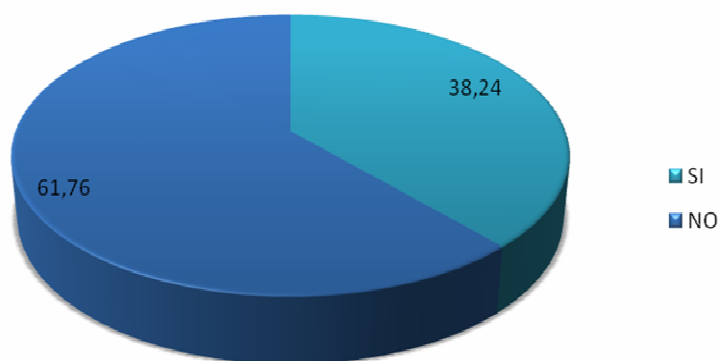
Fuente. Esta investigacion.

El 88.24% de los trabajadores dicen sentirse satisfechos de trabajar en esta empresa debido a que el pago es cumplido, les ofrece estabilidad laboral, existe flexibilidad para el establecimiento de turnos debido a que varios de ellos trabajan en otros turnos en otras empresa; y el 11.76% manifiesta no estar satisfechos de trabajar en esta empresa debido a que el salario es menor con relación de la competencia, el clima laboral no es el más adecuado y sumado a esto no se siente bien tratados.

31. ¿Cree usted que la empresa desarrolla estrategias para gerenciar el talento humano?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	13	38,24
No	21	61,76
TOTAL	34	100

Fuente. Esta investigacion.



Fuente. Esta investigacion.

El 38.24% de los encuestados creen que la empresa si desarrolla estrategias para gestionar el talento humano porque se apunta hacia un trabajo con la comunidad y se preocupan porque el pago de salarios sea puntual, opuesto a esto el 61.76% de los trabajadores dicen que la empresa no desarrolla estrategias para gestionar el talento humano porque existen falencias en capacitación, sueldos, bienestar, reclutamiento, además no hay un acercamiento de los directivos con el personas, ni existe una política de incentivos y motivación y por ende no hay sentido de pertenencia y el clima laboral esta deteriorado y no hay integración en el personal.

32. ¿Qué sugerencias daría usted a la empresa para Gestionar el Talento Humano?



Fuente: Esta investigación

Entre las principales sugerencias que dieron los trabajadores a través de la encuesta a la empresa para gestionar el talento humano están:

- Que se realicen capacitaciones y actualizaciones más constantemente.
- Que se realicen integraciones de personal o espacios de esparcimiento donde se mejoren las relaciones del personal.
- Que se fomente más el trabajo en equipo y se tenga más en cuenta la opinión de los colaboradores.
- Que el esquema de sueldos y salarios sea asignado de forma tal que este más al nivel de la competencia.

- Que exista mas comprensión por parte de los directivos hacia los colaboradores en momentos de enfermedad o calamidades domesticas.
- Crear modelos de evaluación de desempeño específicos por área.
- Que se motive más al personal para que haya más sentido de pertenencia y compromiso con la misma.
- Que la empresa cubra las prestaciones y todo lo de ley de sus colaboradores y no que sean estos los que las paguen.
- Que se mejoren los procesos de reclutamiento y selección para que la contratación de personal sea por merito.

Que en la inducción que se brinda se hable más de la historia de la empresa, de su direccionamiento estratégico y no solo de las funciones que tiene que cumplir en nuevo trabajador.

ANEXO E. Encuesta dirigida a los usuarios

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TRABAJO DE INVESTIGACION

Formato de Encuesta dirigida a los usuarios de la empresa LOS ANGELES IPS

Objetivo: Conocer la percepción de los usuarios con relación al servicio de salud que ofrece la empresa LOS ANGELES IPS.

1. ¿Se siente satisfecho con el servicio que recibe por parte de los empleados de la empresa LOS ANGELES IPS?

Si _____ No _____

¿Por qué?

2. Cómo califica el servicio prestado en:

Siendo 1 la más baja y 5 la más alta

	1	2	3	4	5
Administrativos					
Medicina					
Odontología					
Enfermería					
Asignación de citas					
Atención oportuna					
Facturación					
Entrega correcta de medicamentos					
Consulta prioritaria					
Ambulancia (conductores)					
Laboratorio					
Servicios generales					

3. ¿Cree usted que el personal que lo atiende está capacitado para hacerlo?

Si _____ No _____

¿Por qué?

4. En términos generales ¿Cómo califica el servicio que recibe por parte de la empresa?

1	2	3	4	5

5. ¿Qué cree que le hace falta al personal de la empresa para ofrecerles un mejor servicio?

6. ¿Qué cree que le hace falta a la empresa para ofrecerles un mejor servicio?

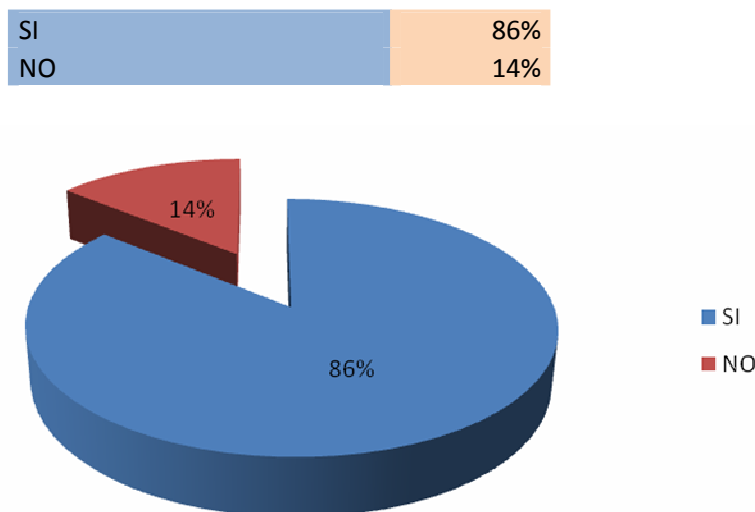
GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO F. Resultados de la encuesta aplicada a los usuarios

Esta encuesta se llevo a cabo con el objetivo de conocer la concepción de los usuarios con relación al servicio de salud que ofrece la empresa Los Ángeles IPS, de la misma forma tiene como finalidad en esta investigación analizar cual es el impacto que existe en el servicio ofrecido el no desarrollar un buen proceso de Gestión de Talento Humano en la empresa.

Para conocer las opiniones de los usuarios en cuanto al servicio, se realizo un sondeo tomando como muestra a 100 usuarios al azar de la IPS y se paso a aplicar las siguientes preguntas:

1. Se siente satisfecho con el servicio que recibe por parte de los empleados de la empresa LOS ANGELES IPS?



El 86% de los usuarios contestaron que si se sentían satisfechos con el servicio ofrecido y el 14% dijeron que no. El resultado es claro y no hay que desmeritar diciendo lo que no es cierto, el servicio que ofrece la IPS en comparación con otras en la zona es el mejor. Quizás por la mala o pésima atención que han ofrecido las mayorías de las IPS en la ciudad los usuarios ven a esta como lo mejor, sin embargo, no hay que olvidar que existe una porción de usuarios que no están satisfechos con el servicio lo que significa que no es un servicio de calidad total pero si es claro que puede lograrlo.

2. Cómo califica el servicio prestado en:

Siendo 1 la más baja y 5 la más alta

	1	2	3	4	5	TOTAL
Administrativos		25	35	28	12	100
Medicina	2	3	15	45	35	100
Odontología	1	3	7	11	19	41
Enfermería	2	3	12	55	28	100
Asignación de citas	8	15	25	37	15	100
Atención oportuna	12	32	8	28	20	100
Facturación	1	12	20	47	20	100
Entrega correcta de medicamentos	1	8	9	47	35	100
Consulta prioritaria	20	-	27	-	18	65
Ambulancia (conductores)	-	-	2	-	-	2
Laboratorio	1	3	5	37	16	62
Servicios generales	3	1	18	47	31	100

El 12% de los usuarios calificaron el servicio ofrecido por los directivos como excelente. El 28% como un servicio muy bueno, el 35% dijeron que es un servicio bueno y el 25% dijeron que es regular. En términos generales se puede decir que existe una coherencia entre los resultados obtenidos en el primer interrogante ya que la buena administración de la empresa se ve reflejada en el servicio ofrecido y en la satisfacción de los usuarios.

En términos generales los usuarios se sienten satisfechos por la calidad de médicos con que cuenta la IPS ya que el 35% de los usuarios opina que la medicina es excelente, por su parte el 45% afirmaron que es muy buena la atención médica, el 15% dijeron que es buena y el 3% regular. Por su parte, el 2% afirmaron que es malo el servicio de medicina pero no es un porcentaje muy representativo.

De los 100 usuarios encuestados solo el 41 de los usuarios ha utilizado el servicio de odontología que significa el 41%. El resto de los usuarios, es decir el 59% no ha utilizado el servicio por lo tanto no pudieron opinar acerca de este. De los usuarios que calificaron el servicio se tiene que: el 27% dice que el servicio es excelente, el 46% de los usuarios dijeron que es muy bueno, el 17% opinaron que es bueno, 7% que el servicio es regular y el 3% que es un mal servicio. No obstante, solo es posible hacer un pequeño análisis ya que menos de la mitad de los usuarios son los que han utilizado el servicio y la mayoría no, por tanto los resultados podrían ser otros si la mayor parte de los usuarios encuestados hubieran utilizado el servicio.

En cuanto a la atención y el servicio que ofrecen las enfermeras a los usuarios, el 28% dijeron que es un excelente servicio, el 55% lo calificó como muy bueno, el 12% que es bueno, por su parte el 3% dijeron que es un servicio regular y solo el 2% afirmaron que es un mal servicio. Lo anterior se resume en que la mayoría de los usuarios encuestados están satisfechos con el servicio de enfermería que les ofrece Los Ángeles IPS.

A diferencia de otras IPS o unidades de salud, hay que resaltar que en esta la asignación de citas está mejor organizada. Claro está, que por el crecimiento que está teniendo ahora la empresa es un poco más difícil la asignación de citas, pues esto se presta para más desorden. Sin embargo, en términos generales los usuarios se sienten satisfechos y muestra de esto están en los resultados obtenidos en donde el 15% de los usuarios están de acuerdo que este es un proceso excelente ya que existe un orden y es rápida la entrega. El 37% afirmaron que es un proceso muy bueno. Por otro lado, el 25% dijeron que es buena la manera como se asignan las citas a diferencia del 15% los cuales dicen que es un proceso regular porque según ellos debe haber más orden y por último el 8% afirmaron que es muy malo, porque tienen que madrugar y en ocasiones son personas que vienen de las veredas aledañas y no alcanzan las citas.

Pero en contraposición, aquellos que afirmaron estar de acuerdo con la forma como se asignan las citas dicen que la gente misma coloca el desorden madrugando y que eso ya no es culpa de la IPS ya que esta tiene un horario para entrega de citas.

Los resultados muestran que 20% de los usuarios están totalmente felices con la atención que les brinda la IPS al igual que el 32% afirmaron que es muy bueno y el 28% que es buena. El 8% de los usuarios dicen que es un servicio regular y el 12% que es un servicio malo. Sin embargo, según los resultados y la observación que se realizó en la empresa se puede evidenciar que la atención es muy buena y eso en parte hace que se diferencie de la competencia, como también la calidad de servicio que ofrece a sus usuarios.

Esta es una de las áreas donde se logró analizar la mayor satisfacción por el servicio ofrecido al igual que en la de medicina ya que el 20% de los usuarios opinaron que el servicio de facturación es excelente, el 47% que es muy bueno y el 20% lo calificó como un buen servicio. Por su parte solo el 12% dijeron que era regular y el 1% malo, porque los pacientes no son pasados al médico sin antes haber legalizado no importando el estado en que lleguen a la IPS pero todo eso hace parte de un proceso que debe cumplirse en la empresa.

Partiendo de que toda IPS sea pública o privada para asignar medicamentos deben registrarse por lo estipulado en el POS (Plan Obligatorio de Salud) y de acuerdo a este los médicos deben receptar los medicamentos a los pacientes.

Gran parte de los usuarios, casi todos están contentos con el medicamento que se les otorga la institución. Prueba de lo dicho se mira reflejado en que el 35% de los usuarios afirmaron que estaba excelentemente satisfecho con la entrega de medicamentos, que aunque no cubría medicamentos caros lo que a ellos se les recepta si es entregado, al igual que el 47% dijeron que es un servicio muy bueno y el 9% afirmaron que es un buen servicio. Contrario a esto el 8% dice que es regular y el 1% que el servicio es malo, pero es el caso de los pacientes que el medicamento no se lo cubre el PÒS pero esto es algo que se sale de las manos de la IPS.

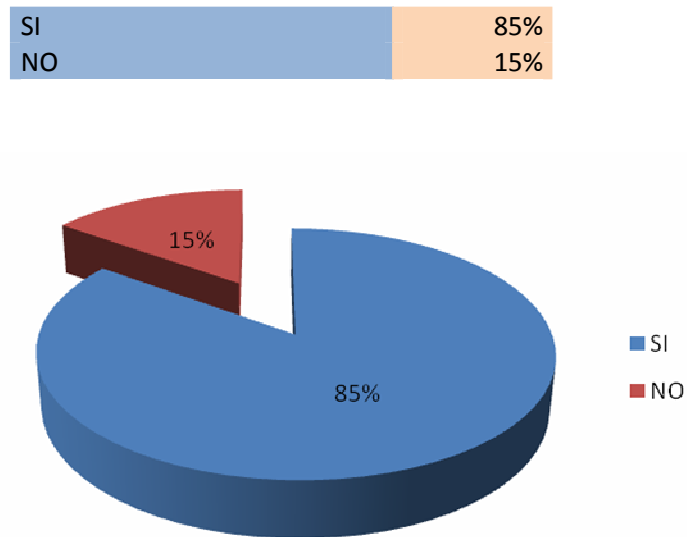
El servicio de consulta prioritaria o de urgencias que ha sido atendido solo por el 65% de los usuarios de la IPS, el resto, es decir el 35% no ha utilizado el servicio, por lo tanto solo se califico con aquellos que han utilizado el servicio en el cual el 28% de los usuarios afirmaron que este es excelente, el 41% afirmaron que es bueno el servicio y solo el 31% dijeron que es un mal servicio. Por ser más de la mitad quienes opinaron acerca de este, es posible decir que el servicio es muy bueno.

El 98% de los usuarios no han utilizado el servicio de ambulancia, es decir, traslado de urgencias a Pasto-Ipiales por motivo de enfermedad. Solo el 2% si ha utilizado este servicio y ellos afirmaron que es un buen servicio. Es posible decir que esta calificación no es del todo confiable ya que solo dos personas fueron las que realizaron dicha evaluación.

De los 100 usuarios encuestados solo el 62% de ellos han utilizado el servicio de laboratorio y el 38% que es el restante no lo han utilizado. Partiendo de solo los encuestados que han utilizado el servicio, el 26% afirmaron que es un servicio de excelente calidad, el 60% dijeron que es muy bueno, el 8% que es un buen servicio y el 5% afirmaron que es un servicio regular siendo el 1% faltante el que afirma que es un mal servicio. Este resultado concluye que el servicio de laboratorio en términos generales es un buen servicio.

En lo relacionado a servicios generales, los usuarios opinaron que es un excelente servicio representando lo anterior por el 31% de los usuarios, el 47% afirmaron que la atención y el servicio de los trabajadores de servicios generales son muy buenos, el 18% que es bueno y el 1% regular. Por otro lado, el 3% afirmaron que es malo, pero estos últimos dijeron esto porque en una de las visitas a la IPS han tenido algún inconveniente en cuanto a la información que uno de los trabajadores de esta área les ofreció.

**3. ¿Cree usted que el personal que lo atiende está capacitado para hacerlo?
En términos generales ¿Cómo califica el servicio que recibe por parte de la empresa?**



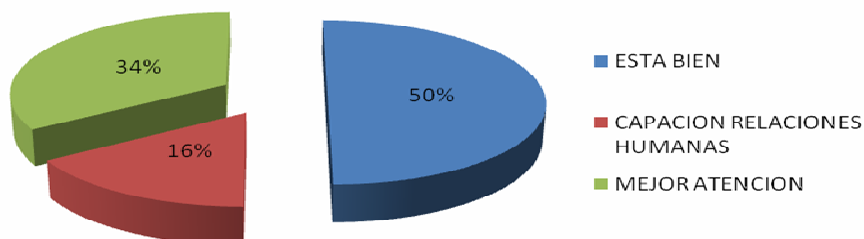
De los 100 trabajadores encuestados, el 85% de ellos respondió que las personas que los atienden si están capacitados para hacerlos al menos eso creen ellos, por otro lado, el 15% afirmaron que no lo estaban y esto se debe a la atención por alguno de los trabajadores hacia los usuarios.

4. En términos generales ¿Cómo califica el servicio que recibe por parte de la empresa?

Esta pregunta es la cuantificación y un resumen de los aspectos analizados en la pregunta 2. En términos generales los usuarios opinaron que el servicio es excelente, esto lo representa el 34% de los usuarios, el 40% de los usuarios dijeron que es un muy buen servicio, el 15% que es bueno, sin embargo, el 4% dijeron que es un servicio regular y el 1% lo calificó como un mal servicio. Claro está que estos últimos no representan mucho a la hora de tomar una decisión frente a la calificación realizada, es decir que los usuarios están satisfechos con el servicio que la IPS les ofrece hasta el momento.

5. ¿Qué cree que le hace falta al personal de la empresa para ofrecerles un mejor servicio?

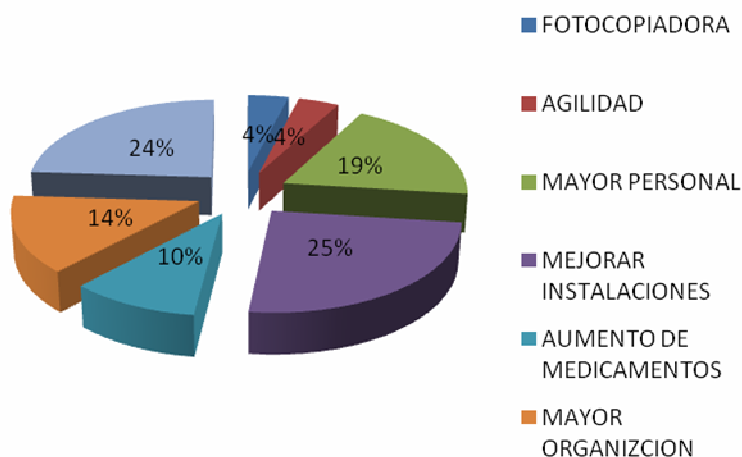
ESTA BIEN	50%
CAPACION RELACIONES HUMANAS	16%
MEJOR ATENCION	34%



El 50% de los usuarios afirmaron que la empresa está bien así como está. Por su parte, el 34% dijeron que debe mejorar la atención y el 16% que deben darles un poco de capacitación en lo relacionado con las relaciones humanas, para que exista mayor comprensión y afecto hacia los usuarios de la IPS.

6. ¿Qué cree que le hace falta a la empresa para ofrecerles un mejor servicio?

FOTOCOPIADORA	4%
AGILIDAD	4%
MAYOR PERSONAL	19%
MEJORAR INSTALACIONES	25%
AUMENTO DE MEDICAMENTOS	10%
MAYOR ORGANIZACION	14%
NADA	24%



El 50% de los usuarios afirmaron que la empresa está bien así como esta. Por su parte, el 34% dijeron que debe mejorar la atención y el 16% que deben darles un poco de capacitación en lo relacionado con las relaciones humanas, para que exista mayor comprensión y afecto hacia los usuarios de la IPS.

Como se muestra en la grafica, el 4% de los usuarios opinaron que la IPS debería tener una fotocopidora interna donde ellos no tengan que salir a buscar en donde sacar fotocopias, lo que según ellos sería un ingreso adicional y generaría mayor rapidez en el servicio. Otra 4% opinaron que les hace falta un poco mas de agilidad al personal de la empresa, esto hace referencia a las filas que en ocasiones tienen que hacer para ser atendidos.

En vista a que la IPS está creciendo demasiado, el 19% de los usuarios opinaron que deben contratar mayor personal pero esto debe relacionarse a su vez con el acondicionamiento de la IPS, donde el 25% de los usuarios afirmaron que deben mejorar las instalaciones y esto en aras de ofrecer un servicio de calidad ya que

anteriormente era mejor porque el número de usuarios no había aumentado como ahora.

Un 10% de los usuarios opinaron que la IPS debería aumentar los medicamentos, pero esto es algo que está regulado por ley y la empresa debe regirse a eso ya que para la asignación y entrega de medicamento existe el POS como anteriormente se menciona donde se determina por ley los medicamentos autorizados para las IPS.

Finalmente, el 14% de los usuarios dijeron que debe haber más organización, esto con el fin que haya más orden en cada uno de los servicios ofrecidos por la IPS y por ende total calidad en el mismo.

Una vez analizada cada una de las preguntas realizadas a los usuarios a través de la encuesta pertinente, se puede afirmar, que la empresa se encuentra en una muy buena posición con respecto a la calidad de servicio que ofrece. Lo que quiere decir que las falencias encontradas a través del diagnóstico realizado en el área de Gestión de Talento Humano y todo su personal no se ve muy reflejado en el servicio hacia el usuario.

Sin embargo, la empresa no debe preocuparse solo por la satisfacción del usuario, esta debe preocuparse también por la satisfacción de sus colaboradores. Cabe traer a colación que en el momento no se ha reflejado esa insatisfacción en el servicio ofrecido, pero conforme pasa el tiempo y la empresa crece, esto se podría ver reflejado más adelante.

Los Ángeles IPS no debe confiarse, debe hacer un pare y darle la importancia que se merece al personal de la empresa. Debe aprovechar el crecimiento que esta obteniendo para empezar a preparar a su personal bajo la modalidad de calidad total, para que se fortalezca a un mas y que ese crecimiento continúe pero no solo para la empresa, sino también, para el personal que labora en ella, y no por el contrario el crecimiento la lleva a acabarse.

ANEXO G. Resolución de delegación de autonomía al Jefe de Talento Humano



NIT.837.000.708-2

RESOLUCIÓN No. 0001

Fecha _____

Mediante la cual se da Autonomía al Jefe de Talento Humano para realizar procesos de gestión del Talento Humano.

EL GERENTE GENERAL DE LOS ÁNGELES IPS DE TUMACO EN USO DE SUS ATRIBUCIONES LEGALES Y EN ESPECIAL LAS CONFERIDAS POR LOS ESTATUTOS DE LA EMPRESA, Y LA LEY 80 DE 1993 Y

CONSIDERANDO

Que es responsabilidad exclusiva de LOS ANGELES IPS del Municipio de Tumaco, representado por su Gerente General, garantizar el derecho a la salud de los habitantes del Municipio mediante la operación del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Que de acuerdo con lo estipulado en los reglamentos de la Empresa y mejora de su funcionamiento como tal, ha considerado Dar Autonomía al Jefe de Talento Humano de la misma para que realice aquellos procesos que no se estaban ejecutando de la manera correcta.

Que dichos procesos de gestión del Talento Humano consisten en:

- Reclutamiento,
- Selección,
- Inducción,
- Capacitación y Desarrollo,
- Evaluación de desempeño,
- Asignación de sueldos y salarios y
- Bienestar social, de toda la planta de personal de la Empresa LOS ANGELES IPS, asegurando así un mejor desempeño de los mismos y un mejor nivel de organización de dicha empresa, logrando un ambiente agradable para los trabajadores y obtener mayores resultados positivos en la prestación del Servicio de Salud a la población.

Que en merito de lo anteriormente expuesto,

RESUELVE

ARTÍCULO PRIMERO: Reconocer como Jefe de Talento Humano de la Empresa LOS ANGELES IPS a la señora LUZ DARY CORTES ESTUPIÑAN.

ARTICULO SEGUNDO: Dar Autonomía al Jefe de Talento Humano de ésta empresa para que realice procesos de gestión del Talento Humano consistentes en: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo, Evaluación de desempeño, Asignación de sueldos y salarios y Bienestar social de toda la planta de personal de la Empresa LOS ANGELES IPS del Municipio de Tumaco.

ARTICULO TERCERO: Notificar la presente decisión a la Jefe de Talento Humano de la Empresa, señora LUZ DARY CORTES ESTUPIÑAN.

ARTICULO CUARTO: La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

NOTIFIQUESE Y CUMPLASE

ALBIN QUIÑONES CASANOVA
GERENTE GENERAL
LOS ANGELES IPS TUMACO

ANEXO H. Solicitud de personal.

 SOLICITUD DE PERSONAL		
DE: _____ (Área que realiza la solicitud) PARA: _____ (Área de Talento Humano)	FECHA EMISIÓN	
	FECHA RECEPCIÓN	
Motivo de la vacante: Nueva creación ☐ Promoción ☐ Cambio ☐ Baja ☐ Renuncia ☐		
Por reemplazo:		
Fecha de salida	Nombre	Cargo
Por aumento de personal: Motivo del aumento:		
Nombre del cargo solicitado	Cantidad	Código
Características específicas:		
Candidatos propuestos:		
Nombre	Teléfono	Resultado
Fecha para cubrirla:		
Autorizó: _____ Responsable de reclutamiento: _____		
Observaciones:		

ANEXO I. Definición de perfil.



NIT.837.000.708-2

DEFINICIÓN DE PERFIL

Perfil profesional: Aquí se menciona la profesión que debe tener el aspirante al cargo para poder ejercer determinadas funciones.

Perfil ocupacional: Aquí se menciona las áreas en las que debe estar capacitado el nuevo trabajador, y también de lo que podrá hacer una vez esté en el cargo, es decir, de los beneficios que le daría la empresa en cuanto al cumplimiento de sus funciones.

Perfil actitudinal: Consiste en determinar las capacidades éticas, creativas y emocionales de la persona. (Valoración ética alta, capacidad de liderazgo, inteligencia emocional fuerte) Ejemplo: Para poder desempeñarse adecuadamente en un trabajo el profesional:

- Deberá tener una ética intachable y respetar los valores de la empresa.
- Responder por sus acciones o actitudes.
- Ser amable etc. (todo depende de lo que la empresa desee).

ANEXO J. Presolicitud de empleo.



PRESOLICITUD DE EMPLEO

Tumaco, a _____ de _____ de _____

Nombre _____

Edad _____ Sexo _____ Estado civil _____

Escolaridad máxima _____

Dirección _____ Teléfono _____

Tiene experiencia en (especifique) _____

Horario de trabajo _____ Disp. Para viajar _____ Si _____ No _____

¿Tiene familiares trabajando en Los Ángeles IPS? No _____ Si _____

(Indique parentesco, nombre, puesto, área) _____

¿Ha trabajado anteriormente? No _____ Si _____ ¿Dónde? _____

¿Qué puesto desempeño? _____ ¿Cuál fue su sueldo mensual? _____

¿Por qué razones se separó de la empresa? _____

¿Qué actividades desarrolló en su puesto? _____

Puesto(s) que solicita: _____

Sueldo mensual: _____

¿Por qué medio se entero de Los Ángeles IPS? _____

Firma del solicitante

ANEXO K. Solicitud de empleo.

1 DATOS PERSONALES

PRIMER APELLIDO		SEGUNDO APELLIDO (O DE CASADA)		NOMBRES	
DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN C.C. ☐ C.E. ☐ PAS ☐ No. _____			SEXO F ☐ M ☐	NACIONALIDAD PAÍS COL. ☐ EXTRANJERO ☐ _____	
LIBRETA MILITAR PRIMERA CLASE ☐ SEGUNDA CLASE ☐ NÚMERO _____ D.M. _____					
FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO FECHA DÍA MES AÑO PAÍS _____ DEPTO _____ MUNICIPIO _____			DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA _____ PAÍS _____ DEPTO _____ MUNICIPIO _____ TELÉFONO _____ EMAIL _____		

2 FORMACIÓN ACADÉMICA

EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA MARQUE CON UNA X EL ÚLTIMO GRADO APROBADO (LOS GRADOS DE 1o. A 6o. DE BACHILLERATO EQUIVALEN A LOS GRADOS 6o. A 11o. DE EDUCACIÓN BÁSICA SECUNDARIA Y MEDIA)																																																														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="11">EDUCACIÓN BÁSICA</th> <th colspan="2">TÍTULO OBTENIDO:</th> </tr> <tr> <th colspan="5">PRIMARIA</th> <th colspan="4">SECUNDARIA</th> <th colspan="2">MEDIA</th> <th colspan="2">FECHA DE GRADO</th> </tr> <tr> <td>1o.</td><td>2o.</td><td>3o.</td><td>4o.</td><td>5o.</td> <td>6o.</td><td>7o.</td><td>8o.</td><td>9o.</td><td>10</td><td>11</td> <td>MES</td><td>AÑO</td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> <td> </td><td> </td> </tr> </table>											EDUCACIÓN BÁSICA											TÍTULO OBTENIDO:		PRIMARIA					SECUNDARIA				MEDIA		FECHA DE GRADO		1o.	2o.	3o.	4o.	5o.	6o.	7o.	8o.	9o.	10	11	MES	AÑO													
EDUCACIÓN BÁSICA											TÍTULO OBTENIDO:																																																			
PRIMARIA					SECUNDARIA				MEDIA		FECHA DE GRADO																																																			
1o.	2o.	3o.	4o.	5o.	6o.	7o.	8o.	9o.	10	11	MES	AÑO																																																		
EDUCACION SUPERIOR (PREGRADO Y POSTGRADO) DILIGENCIE ESTE PUNTO EN Estricto ORDEN CRONOLÓGICO, EN MODALIDAD ACADÉMICA ESCRIBA: TC (TÉCNICA), TL (TECNOLÓGICA), TE (TECNOLÓGICA ESPECIALIZADA), UN (UNIVERSITARIA), ES (ESPECIALIZACIÓN), MG (MAESTRÍA O MAGISTER), DOC (DOCTORADO O PHD), RELACIONE AL FRENTE EL NÚMERO DE LA TARJETA PROFESIONAL (SI ÉSTA HA SIDO PREVISTA EN UNA LEY).																																																														
MODALIDAD ACADÉMICA	No. SEMESTRES APROBADOS	GRADUADO		NOMBRE DE LOS ESTUDIOS O TÍTULO OBTENIDO	TERMINACIÓN				No. DE TARJETA PROFESIONAL																																																					
		SI	NO		MES	AÑO																																																								

ESPECÍFIQUE LOS IDIOMAS DIFERENTES AL ESPAÑOL QUE: HABLA, LEE, ESCRIBE DE FORMA, REGULAR (R), BIEN (B) O MUY BIEN (MB)												
IDIOMA	LO HABLA			LO LEE			LO ESCRIBE					
	R	B	MB	R	B	MB	R	B	MB			

3 EXPERIENCIA LABORAL

RELACIONE SU EXPERIENCIA LABORAL O DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN Estricto ORDEN CRONOLÓGICO COMENZANDO POR EL ACTUAL.			
EMPLEO ACTUAL O CONTRATO VIGENTE			
EMPRESA O ENTIDAD	PÚBLICA	PRIVADA	PAÍS
DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CORREO ELECTRÓNICO ENTIDAD	
TELÉFONOS	FECHA DE INGRESO DÍA MES AÑO		FECHA DE RETIRO DÍA MES AÑO
CARGO O CONTRATO ACTUAL	DEPENDENCIA	DIRECCIÓN	
EMPLEO O CONTRATO ANTERIOR			
EMPRESA O ENTIDAD	PÚBLICA	PRIVADA	PAÍS
DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CORREO ELECTRÓNICO ENTIDAD	
TELÉFONOS	FECHA DE INGRESO DÍA MES AÑO		FECHA DE RETIRO DÍA MES AÑO
CARGO O CONTRATO	DEPENDENCIA	DIRECCIÓN	
EMPLEO O CONTRATO ANTERIOR			
EMPRESA O ENTIDAD	PÚBLICA	PRIVADA	PAÍS
DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CORREO ELECTRÓNICO ENTIDAD	
TELÉFONOS	FECHA DE INGRESO DÍA MES AÑO		FECHA DE RETIRO DÍA MES AÑO
CARGO O CONTRATO	DEPENDENCIA	DIRECCIÓN	
EMPLEO O CONTRATO ANTERIOR			
EMPRESA O ENTIDAD	PÚBLICA	PRIVADA	PAÍS
DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CORREO ELECTRÓNICO ENTIDAD	
TELÉFONOS	FECHA DE INGRESO DÍA MES AÑO		FECHA DE RETIRO DÍA MES AÑO
CARGO O CONTRATO	DEPENDENCIA	DIRECCIÓN	

NOTA: SI REQUIERE ADICIONAR MAS EXPERIENCIA LABORAL, IMPRIMA NUEVAMENTE ESTA HOJA .

4 TIEMPO TOTAL DE EXPERIENCIA

INDIQUE EL TIEMPO TOTAL DE SU EXPERIENCIA LABORAL EN NÚMERO DE AÑOS Y MESES.

OCUPACIÓN	TIEMPO DE EXPERIENCIA	
	AÑOS	MESES
SERVIDOR PÚBLICO		
EMPLEADO DEL SECTOR PRIVADO		
TRABAJADOR INDEPENDIENTE		
TOTAL TIEMPO EXPERIENCIA		

5 FIRMA DEL SERVIDOR PÚBLICO O CONTRATISTA

MANIFIESTO BAJO LA GRAVEDAD DEL JURAMENTO QUE SI ☐ NO ☐ ME ENCUENTRO DENTRO DE LAS CAUSALES DE INHABILIDAD E INCOMPATIBILIDAD DEL ORDEN CONSTITUCIONAL O LEGAL, PARA EJERCER CARGOS EMPLEOS PÚBLICOS O PARA CELEBRAR CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES, CERTIFICO QUE LOS DATOS POR MI ANOTADOS EN EL PRESENTE FORMATO ÚNICO DE HOJA DE VIDA, SON VERACES, (ARTÍCULO 5o. DE LA LEY 190/95).

FIRMA DEL SERVIDOR PÚBLICO O CONTRATISTA

6 OBSERVACIONES DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y/O CONTRATOS

CERTIFICO QUE LA INFORMACIÓN AQUÍ SUMINISTRADA HA SIDO CONSTATADA FRENTE A LOS DOCUMENTOS QUE HAN SIDO PRESENTADOS COMO SOPORTE.

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE PERSONAL O DE CONTRATOS

ANEXO L. Encuesta socioeconómica.



NIT.837.000.708-2

I. ENCUESTA SOCIOECONOMICA

Solicitante _____
Dirección _____
Fecha _____ Hora _____ Entrevistador _____

I. ANTECEDENTES FAMILIARES

Padre: vive (Si) (No) _____
Edad _____ Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____
Dirección _____
Ciudad _____
Madre: vive (Si) (No) _____
Edad _____ Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____
Dirección _____
Ciudad _____
Número de hijos _____, de los cuales viven _____; ellos son:

1. _____ Edad _____
Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____
Sueldo \$ _____ Dirección _____

2. _____ Edad _____
Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____
Sueldo \$ _____ Dirección _____

3. _____ Edad _____
Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____
Sueldo \$ _____ Dirección _____

4. _____ Edad _____
 Lugar de nacimiento _____
 Ocupación _____ Empresa _____
 Sueldo \$ _____ Dirección _____

5. _____ Edad _____
 Lugar de nacimiento _____
 Ocupación _____ Empresa _____
 Sueldo \$ _____ Dirección _____

II. SITUACIÓN ECONÓMICA DE SU CASA

Los ingresos mensuales de la casa proceden de _____
 Y suman \$ _____, que se distribuye así:
 Alimentación \$ _____ Arriendo \$ _____ Energía \$ _____
 Agua \$ _____ Teléfono \$ _____ Gas \$ _____
 Ropa \$ _____ Educación \$ _____ Diversiones \$ _____
 Otros gastos \$ _____

Además poseen:

Casa propia _____ Ubicada en _____
 Terreno _____ Ubicado en _____
 Vehículo _____ Marca _____ Modelo _____
 Otros bienes _____
 Deudas por concepto de _____ ascienden a _____
 Negocio propio. Nombre _____
 Dirección _____

III. ANTECEDENTES ESCOLARES

ESCOLARIDAD	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	LUGAR
Primaria		
Bachiller		
Técnico/Tecnológico		
Universitario		
Especialista		
Otro		

IV. ANTECEDENTES DE TRABAJO

Nombre de la empresa _____
Dirección _____ Ciudad _____
Fecha de ingreso _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____
Fecha de salida _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____
Causa de separación _____ Jefe inmediato _____
¿Tuvo personas a su cargo? _____ ¿Cuántas? _____

Nombre de la empresa _____
Dirección _____ Ciudad _____
Fecha de ingreso _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____
Fecha de salida _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____
Causa de separación _____ Jefe inmediato _____
¿Tuvo personas a su cargo? _____ ¿Cuántas? _____

Nombre de la empresa _____
Dirección _____ Ciudad _____
Fecha de ingreso _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____
Fecha de salida _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____
Causa de separación _____ Jefe inmediato _____
¿Tuvo personas a su cargo? _____ ¿Cuántas? _____

V. SITUACIÓN ECONÓMICA PERSONAL

Hijo de familia y depende económicamente de sus padres _____
Contribuye al sostenimiento de la familia con \$ _____
No depende de nadie _____

ANEXO M. Reporte de entrevista.



NIT.837.000.708-2

REPORTE DE ENTREVISTA

Nombre _____

Puesto _____ No de solicitud _____

Aspectos evaluados:

1. Impresión inicial
2. Estudios
3. Experiencia de trabajo
4. Estabilidad laboral
5. Actividades e intereses actuales
6. Apreciación general

	1	2	3	4	5	6	
F							D
a							e
v							s
o							f
r							a
a							v
b							o
l							r
e							a
							b
							i
							e

Comentarios:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

Aspectos positivos: _____

Limitaciones: _____

Se considera:
Apto _____
No apto _____

Fecha _____
Firma _____
Entrevistó

ANEXO N. Examen médico.

EXAMEN MÉDICO

Nombre del laboratorio _____
Dirección _____
Nombre del trabajador _____
Edad _____ Peso _____ Estatura _____
Antecedentes hereditarios _____
Antecedentes personales _____
No patológicos _____ Patológicos _____
Deformaciones orgánicas _____
Integridad física _____

Observaciones:

Nombre del médico _____
Tarjeta profesional _____

_____ de _____ de 20____

ANEXO Ñ. Entrevista de salida.



NIT.837.000.708-2

ENTREVISTA DE SALIDA

Numero _____ Fecha _____
Nombre _____ Edad _____
Profesión _____ Área _____
Puesto inicial _____ Salario _____
Puesto actual _____ Salario _____
Fecha de ingreso _____ Antigüedad _____
Nombre del jefe inmediato _____

Motivos de separación:

- () Despido
- () Reducción de personal
- () Terminación del contrato
- () Problemas personales
- () Cambio de ciudad
- () Estudios
- () Enfermedad
- () Otras causas (explique) _____

Aceptó otra oferta de trabajo: Si () No ()
Empresa _____
Puesto que ocupará _____
Salario _____ fecha de inicio de labores _____
Ventajas sobre su empleo actual _____

COMENTARIOS DEL TRABAJADOR

¿Qué opinión tiene acerca del trabajo que desempeñó? _____

¿Qué opinión tiene acerca de su área o labor? _____

Describa las cualidades y defectos que haya encontrado en su jefe inmediato _____

Describa las oportunidades de desarrollo que encontró en la empresa

¿Qué opinión tiene acerca de los salarios y prestaciones que ofrece la empresa?

¿Cómo fue la relación con su grupo de trabajo? _____

¿Cuál es su opinión acerca de la empresa? _____

¿Qué sugerencias podría dar usted para la empresa? _____

Firma del entrevistador

Firma del entrevistado

**ANEXO O. Formato de afiliación a cooperativa de trabajo Cooservi y
Cootraser**

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO
“COOTRASER”
NIT. 900.163.241-1**

**SUMINISTRO Y SOLICITUD DE INFORMACION PARA VINCULACION DE
TRABAJADORES ASOCIADOS A LA C.T.A.**

El presente documento hace parte integra de los estatutos, régimen de trabajo asociado y régimen de compensaciones de la COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO “COOTRASER”.

Para acceder a los servicios de garantía de la COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO “COOTRASER”, el futuro trabajador asociado, deberá suministrar la información que mas adelante se solicita, para ello el trabajador asociado deberá conocer la política de vinculación, asociación y permanencia establecida por la cooperativa según sus estatutos.

PRIMERA: la C.T.A. COOTRESER, debidamente inscrita ante la cámara de comercio de Ipiales bajo el número 3877 del libro j, de fecha primero (01) de 2007, identificada con Nit. No. 900163242-1, de acuerdo con lo previsto en el artículo 59 de la ley 79/88. Ofrecemos los siguientes beneficios.

- A. Según el mercado la cooperativa periódicamente y de acuerdo a las solicitudes de diferentes empresas, ofrecerá la opción de que el asociado preste sus servicios en calidad de TRABAJADOR ASOCIADO, de acuerdo a su habilidad, experiencia y conocimiento en el área que se requiera.
- B. Si el TRABAJADOR ASOCIADO, considera que la oferta es conveniente para sus intereses se lo hará saber al consejo de administración de la cooperativa, quien se pondrá en contacto con la sociedad que le solicita el servicio.
- C. No obstante, así el ofrecimiento sea de interés para el TRABAJADOR ASOCIADO, no es obligación para la C.T.A. “COOTRASER”, garantizar que la sociedad acepte el servicio del TRABAJADOR ASOCIADO de la C.T.A. “COTRASER”, como tampoco garantizar la permanencia o estabilidad de carácter alguno, para con el tercero solicitante.
- D. De llegarse a algún acuerdo para la prestación del servicio en calidad de TRABAJADOR ASOCIADO, esta prestara una COMPENSACION INTEGRAL, mensual de acuerdo a lo provisto en el régimen de compensación de la C.T.A. “COOTRASER” no obstante, lo anterior cuando las condiciones económicas de

la C.T.A. COOTRASER requiera modificarse se podrá crear los fondos necesarios para cubrir estas compensaciones, las cuales serán reguladas por la asamblea general de la C.T.A. COOTRASER.

- E. La C.T.A. COOTRASER ofrece a sus trabajadores asociados, seguridad social bajo los siguientes parámetros: el trabajador asociado reconocerá la C.T.A. COOTRASER, el valor de los aporte a la seguridad social sobre el salario mínimo legal vigente para compensaciones menores y sobre el 40% para la compensaciones mayores, cada año, calendario, y en los porcentajes establecidos por la ley.

SEGUNDA: obligaciones de los servidores de la C.T.A. COOTRASER. Además de las contempladas en los estatutos, régimen del trabajo asociado, régimen de compensaciones y régimen de seguridad social, se obliga a:

- A. Realizar los procesos operativos tendientes a las afiliaciones citadas en el original, de la clausula primera de este documento. Es decir que en este caso particular, la obligación de la C.T.A. para con el trabajador asociado, es solo de medio y no de resultado.
- B. La C.T.A COOTRASER, auditara los servicios prestados por las diferentes entidades de seguridad social, de acuerdo a lo previsto en el ordinal A. de esta clausula garantizando de esta forma que el TRABAJADOR ASOCIADO percibirá el servicio y el beneficio establecido en la ley 100 de 1993.

PARAGRAFO: la C.T.A. COOTRASER tramitara antes las diferentes entidades de seguridad social, las prestaciones económicas derivadas de las diferentes afiliaciones (salud, pensiones, riesgos), son las que se cancelaran al TRABAJADOR ASOCIADO, una vez la entidad correspondiente realice el descuento a que haya lugar.

TERCERA: OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR ASOCIADO.

- A. Cumplir con los reglamentos y estatutos de la C.T.A. COOTRASER
- B. Cancelar oportunamente la suma que haya lugar al concepto de seguridad social, aportes, administración, etc.
- C. Avisar oportunamente el retiro de la C.T.A. COOTRASER, a efecto de que esta procreada a realizar las novedades pertinentes a las diferentes entidades de la seguridad social, de lo contrario dichas sumas se seguirán causando, creando interés moratorio y llegado el caso será exigible jurídicamente.

- D. En el evento de que el TRABAJADOR ASOCIADO a la C.T.A. COOTRASER, acepte prestar el servicio en tal calidad, deberá cumplir con los parámetros establecidos para la prestación del mismo.

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO “COOTRASER”
FORMULARIO DE AFILIACION

INFORMACION PERSONAL

Nombres y Apellidos:	
Cedula de Ciudadanía:	
Libreta Militar No:	
Lugar y Fecha de Nacimiento:	
Dirección Residencia:	
Teléfono fijo o móvil:	
Estado Civil:	

INFORMACION ACADEMICA

NIVEL DE EDUCACION	INSTITUCION EDUCATIVA	No. AÑOS
Primaria:		
Secundaria:		
Educación Superior:		
Título Obtenido:		
Tarjeta Profesional No:		
Otros:		
Cuales:		

INFORMACION LABORAL

OCUPACION	TIEMPO DE EXPERIENCIA
Servidor Público:	Años: meses:
Empleado del Sector Privado:	Años: meses:
Trabajador Independiente:	Años: meses:
Profesión u oficio actual:	
Nombre de la Empresa en la cual Presta su Servicio:	
Dirección de la Empresa:	
Teléfono de la Empresa:	

Afiliación en Salud:	
Afiliación en Pensiones:	
Afiliación Riesgo Profesionales:	
Tipo de Riesgo:	
Caja de Compensación:	

Referencia Personal:	
Dirección:	Teléfono:

Fecha de Vinculación a la Cooperativa:	

NOTA: toda la información consignada en este documento, es real y puede ser sometida a verificación.

Firma:
C.C. No.

Carrera 13 No 18 A-27 URB. VILLA JARDIN
TELEFONO 7737249

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO
“COOSERVI”
NIT. 900.163.241-1

**SUMINISTRO Y SOLICITUD DE INFORMACION PARA VINCULACION DE
TRABAJADORES ASOCIADOS A LA C.T.A.**

El presente documento hace parte integra de los estatutos, régimen de trabajo asociado y régimen de compensaciones de la COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO “COOSERVI”.

Para acceder a los servicios de garantía de la COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO “COOSERVI”, el futuro trabajador asociado, deberá suministrar la información que más adelante se solicita, para ello el trabajador asociado deberá conocer la política de vinculación, asociación y permanencia establecida por la cooperativa según sus estatus.

PRIMERA: la C.T.A. COOSERVI, debidamente inscrita ante la cámara de comercio de Ipiales bajo el número 3877 del libro j, de fecha primero (01) de 2007, identificada con Nit. No. 900163242-1, de acuerdo con lo previsto en el artículo 59 de la ley 79/88. Ofrecemos los siguientes beneficios.

A. Según el mercado la cooperativa periódicamente y de acuerdo a las solicitudes de diferentes empresas, ofrecerá la opción de que el asociado preste sus servicios en calidad de TRABAJADOR ASOCIADO, de acuerdo a su habilidad, experiencia y conocimiento en el área que se requiera.

B. Si el TRABAJADOR ASOCIADO, considera que la oferta es conveniente para sus intereses se lo hará saber al consejo de administración de la cooperativa, quien se pondrá en contacto con la sociedad que le solicita el servicio.

C. No obstante, así el ofrecimiento sea de interés para el TRABAJADOR ASOCIADO, no es obligación para la C.T.A. “COOSERVI”, garantizar que la sociedad acepte el servicio del TRABAJADOR ASOCIADO de la C.T.A. “COOSERVI”, como tampoco garantizar la permanencia o estabilidad de carácter alguno, para con el tercero solicitante.

D. De llegarse a algún acuerdo para la prestación del servicio en calidad de TRABAJADOR ASOCIADO, esta prestara una COMPENSACION INTEGRAL, mensual de acuerdo a lo provisto en el régimen de compensación de la C.T.A. “COOSERVI” no obstante, lo anterior cuando las condiciones económicas de la C.T.A. COOSERVI requiera modificarse se podrá crear los fondos necesarios

para cubrir estas compensaciones, las cuales serán reguladas por la asamblea general de la C.T.A. COOSERVI.

E. La C.T.A. COOSERVI ofrece a sus trabajadores asociados, seguridad social bajo los siguientes parámetros: el trabajador asociado reconocerá la C.T.A. COOSERVI, el valor de los aporte a la seguridad social sobre el salario mínimo legal vigente para compensaciones menores y sobre el 40% para la compensaciones mayores, cada año, calendario, y en los porcentajes establecidos por la ley.

SEGUNDA: obligaciones de los servidores de la C.T.A. COOSERVI. Además de las contempladas en los estatutos, régimen del trabajo asociado, régimen de compensaciones y régimen de seguridad social, se obliga a:

A. Realizar los procesos operativos tendientes a las afiliaciones citadas en el original, de la clausula primera de este documento. Es decir que en este caso particular, la obligación de la C.T.A. para con el trabajador asociado, es solo de medio y no de resultado.

B. La C.T.A COOSERVI, auditara los servicios prestados por las diferentes entidades de seguridad social, de acuerdo a lo previsto en el ordinal A. de esta clausula garantizando de esta forma que el TRABAJADOR ASOCIADO percibirá el servicio y el beneficio establecido en la ley 100 de 1993.

PARAGRAFO: la C.T.A. COOSERVI tramitara antes las diferentes entidades de seguridad social, las prestaciones económicas derivadas de las diferentes afiliaciones (salud, pensiones, riesgos), son las que se cancelaran al TRABAJADOR ASOCIADO, una vez la entidad correspondiente realice el descuento a que haya lugar.

TERCERA: OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR ASOCIADO.

A. Cumplir con los reglamentos y estatutos de la C.T.A. COOSERVI

B. Cancelar oportunamente la suma que haya lugar al concepto de seguridad social, aportes, administración, etc.

C. Avisar oportunamente el retiro de la C.T.A. COOSERVI, a efecto de que esta procreada a realizar las novedades pertinentes a las diferentes entidades de la seguridad social, de lo contrario dichas sumas se seguirán causando, creando interés moratorio y llegado el caso será exigible jurídicamente.

D. En el evento de que el TRABAJADOR ASOCIADO a la C.T.A. COOSERVI, acepte prestar el servicio en tal calidad, deberá cumplir con los parámetros establecidos para la prestación del mismo.

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO “COOSERVI”
FORMULARIO DE AFILIACION

INFORMACION PERSONAL

Nombres y Apellidos:	
Cedula de Ciudadanía:	
Libreta Militar No:	
Lugar y Fecha de Nacimiento:	
Dirección Residencia:	
Teléfono fijo o móvil:	
Estado Civil:	

INFORMACION ACADEMICA

NIVEL DE EDUCACION	INSTITUCION EDUCATIVA	No. AÑOS
Primaria:		
Secundaria:		
Educación Superior:		
Título Obtenido:		
Tarjeta Profesional No:		
Otros:		
Cuales:		

INFORMACION LABORAL

OCUPACION	TIEMPO DE EXPERIENCIA
Servidor Publico:	Años: meses:
Empleado del Sector Privado:	Años: meses:
Trabajador Independiente:	Años: meses:
Profesión u oficio actual:	
Nombre de la Empresa en la cual Presta su Servicio:	
Dirección de la Empresa:	
Teléfono de la Empresa:	

Afiliación en Salud:	
Afiliación en Pensiones:	
Afiliación Riesgo Profesionales:	
Tipo de Riesgo:	
Caja de Compensación:	

Referencia Personal:	
Dirección:	Teléfono:
Fecha de Vinculación a la Cooperativa:	

NOTA: toda la información consignada en este documento, es real y puede ser sometida a verificación.

Firma:
C.C. No.

URBANIZACION MISTARES 1 ETAPA CASA No 80
TELEFONO 7737249 IPIALES-NARIÑO

ANEXO P. Evaluación diagnóstica o pretest.



NIT.837.000.708-2

Evaluación Diagnóstica o Pretest

Curso: _____ Instructor: _____
Nombre del participante: _____ Fecha: _____

Solicitamos de tu respuesta a cada una de las preguntas. Ello nos será de mucha utilidad.

1. ¿Cuál es la misión de la empresa? _____

2. ¿Cuál es su visión? _____

3. ¿Cuál es su filosofía? _____

4. ¿Cuál es su giro? _____

5. ¿Quiénes son sus fundadores y cuál es su antigüedad? _____

6. ¿Tus expectativas de la inducción fueron alcanzadas? _____

7. ¿Cuáles son sus servicios más fuertes? _____

8. ¿Cuáles son las prestaciones que otorga?_____
- _____
- _____
9. ¿Cuáles son los principales derechos y obligaciones que adquiere al formar parte de ella?_____
- _____
- _____
- _____
10. En la parte posterior de la hoja diseña un organigrama y señala el lugar que ocuparás._____
- _____
- _____
11. ¿Qué espera la empresa de ti?_____
- _____
- _____

ANEXO Q. Evaluación de la inducción.



NIT.837.000.708-2

EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN

Dirigido a: Todos los titulares del área y/o responsables de impartir la inducción.

Instrucciones:

A continuación encontrará un formato, el cual tiene dos finalidades:

Le servirá como guía de los puntos que debe contemplar en la inducción al puesto del nuevo integrante.

Fungirá como una evaluación de la inducción al puesto para el nuevo elemento.

El formato se divide en dos partes, la primera se consta de tres columnas:

En la primera columna, se encuentran 11 puntos o variables que usted debe cubrir durante el periodo de inducción.

En la segunda columna, usted debe marcar con una "x", en el espacio que indique, si cubrió o no con cada una de las variables.

En la tercera columna encontrará una escala de logro donde debe evaluar el aprendizaje del nuevo elemento, marcando con una "x" el espacio correspondiente a la calificación, esta evaluación debe hacerla en consenso con el evaluado.

La segunda parte del formato tiene un espacio en donde debe escribir la estrategia que utilizó para facilitar la integración del nuevo elemento en su área de trabajo (las estrategias a seguir podrían ser: organizar una junta con todos los integrantes del área, en donde cada uno exprese la experiencia que tuvo su primer día de trabajo, organizar una comida de bienvenida para el nuevo integrante, hacer con todos los miembros del área alguna dinámica de integración, etc.).

En la parte final del formato deberán aparecer las firmas de las personas requisitadas.

¡Muchas gracias por su cooperación!

EVALUACION DE LA INDUCCION AL PUESTO

Fecha:

Variables que deberán cubrirse como parte del contenido temático a la inducción.	¿Se cubrieron?		Escala de Logro				
	NO	SI	1	2	3	4	5
1. Presentación con el Jefe inmediato y con la persona que impartirá la inducción.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Presentación del Organigrama de la empresa.	☐	☐	Min ☐	☐	☐	☐	Max ☐
3. Presentación con compañeros y compañeras y áreas relacionadas con sus labores.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Especificación de los Objetivos del puesto.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Especificación de las funciones.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Operaciones del (Concretas y definidas).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Especificación del uso de equipos y/o material de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Explicación de la rutina diaria (distribución física, entradas y salidas, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Responsabilidad sobre personas, instalaciones, bienes inmuebles, materiales y equipos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Jerarquía y contactos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Puestos afines y personas que desempeñen el mismo puesto.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Describe la estrategia que utilizó para facilitar la adaptación del nuevo integrante de su área de trabajo (parte efectiva).

Firma del Titular del Área

Firma de quien impartió la inducción.

Firma de quien recibió

ANEXO R. Evaluación diagnóstica o postest



NIT.837.000.708-2

Evaluación Diagnóstica o Postest

Curso: _____ Instructor: _____
Nombre del participante: _____ Fecha: _____

Solicitamos de tu respuesta a cada una de las preguntas. Ello nos será de mucha utilidad.

1. ¿Cuál es la misión de la empresa? _____

2. ¿Cuál es su visión? _____

3. ¿Cuál es su filosofía? _____

4. ¿Cuál es su giro? _____

2. ¿Quiénes son sus fundadores y cuál es su antigüedad? _____

3. ¿Tus expectativas de la inducción fueron alcanzadas? _____

4. ¿Cuáles son sus servicios más fuertes? _____

5. ¿Cuáles son las prestaciones que otorga? _____

6. ¿Cuáles son los principales derechos y obligaciones que adquiere al formar parte de ella? _____

7. En la parte posterior de la hoja diseña un organigrama y señala el lugar que ocuparás. _____

8. ¿Qué espera la empresa de ti? _____

ANEXO S. Encuesta detección necesidades de capacitación



NIT.837.000.708-2

Encuesta detección necesidades de capacitación

Puesto _____
Fecha _____
Escolaridad _____

1. ¿Tiene dificultades para el desempeño de su puesto? SI () NO ()
¿Por qué? _____

2. ¿Considera que hay demasiados cambios en los procedimientos de trabajo?
SI () NO ()
¿Por qué? _____

3. ¿Cuenta con todos los instrumentos indispensables para realizar su trabajo?
SI () NO ()
¿Por qué? _____

4. Además de los estudios que usted posee, cree que necesita otros para el
desempeño eficaz de su puesto? SI () NO ()
¿Por qué? _____

5. ¿Tiene dificultad para integrarse al grupo de trabajo? SI () NO ()
¿Por qué? _____

6. ¿Cree usted conveniente tomar cursos de capacitación? SI () NO ()
¿Por qué? _____

ANEXO T. Inventario de Talento Humano



NIT.837.000.708-2

INVENTARIO DE TALENTO HUMANO

Datos Personales

Nombre _____
Fecha de nacimiento _____ Lugar de nacimiento _____
Fecha de ingreso _____
Dirección _____
Teléfono _____
Estado civil _____
Nombre del cónyuge _____

Escolaridad

Indique el grado máximo de estudios cursados

Escolaridad	Años cursados	¿Tiene certificado o título?
Primaria		
Bachiller		
Técnico		
Tecnológico		
Profesional		
Otros estudios		

Tarjeta profesional _____
Año de titulación _____
Si tiene alguna especialización, mencione cual _____

Idiomas Extranjeros

Indique el porcentaje que domina en cada área

	Habla	Lee	Escribe
Ingles			
Francés			
Alemán			
Otro			

Trayectoria dentro de la Empresa

Fecha de ingreso a la empresa _____
Antigüedad en el puesto actual _____
Nombre del puesto actual _____
Jefe inmediato _____

Trayectoria en otras Empresas

Nombre de la empresa _____
Fecha de ingreso _____ Fecha de salida _____
Nombre del último puesto que ocupó _____
Antigüedad _____
¿Tenía personal a su cargo? Si () No () ¿Cuántas personas? _____

Nombre de la empresa _____
Fecha de ingreso _____ Fecha de salida _____
Nombre del último puesto que ocupó _____
Antigüedad _____
¿Tenía personal a su cargo? Si () No () ¿Cuántas personas? _____

Nombre de la empresa _____
Fecha de ingreso _____ Fecha de salida _____
Nombre del último puesto que ocupó _____
Antigüedad _____
¿Tenía personal a su cargo? Si () No () ¿Cuántas personas? _____

Capacitación

Cursos, seminarios, diplomados, conferencias, etc.

Nombre del evento _____
Duración en horas _____ Fecha _____
El evento fue Interno () Externo ()
En caso de ser externo, mencione la empresa que organizó el evento:

Nombre del evento _____
Duración en horas _____ Fecha _____
El evento fue Interno () Externo ()
En caso de ser externo, mencione la empresa que organizó el evento:

Nombre del evento _____
Duración en horas _____ Fecha _____
El evento fue Interno () Externo ()
En caso de ser externo, mencione la empresa que organizó el evento:

IMPORTANTE: Favor de notificar al área de talento humano cualquier modificación que se presente después de contestado este cuestionario.

Información Médica

Padece alguna enfermedad crónica Si () No ()
¿Cuál? _____
Presenta algún tipo de alergia Si () No ()
¿Cuál? _____
Presenta alergia a algún medicamento Si () No ()
¿Cuál? _____
Tipo de sangre _____ RH _____
En caso de urgencia, establecer contacto con:
Nombre _____ Teléfono _____
Dirección _____ Ciudad _____

Actividades Personales

Asociaciones a las que pertenece:
Sociales _____
Culturales _____
Otras _____

Actividades que desarrolla en su tiempo libre:

Administrativas _____

Sociales _____

Artísticas _____

Religiosas _____

Otras _____

Para uso exclusivo de Talento Humano

Compensaciones

Calificación de desempeño _____ Fecha de calificación _____

Fecha del último aumento _____ Salario base _____

Porcentaje del último aumento _____ Motivo del aumento _____

Incentivos, bonos, etc. _____ Monto de incentivos _____

Otras compensaciones _____ Otras compensaciones _____

Promedio de horas extras _____ Montos por horas extras _____

Reconocimientos

Tipo de premio _____ Monto _____ Fecha _____

Tipo de premio _____ Monto _____ Fecha _____

Tipo de premio _____ Monto _____ Fecha _____

Historia de vacaciones y ausencias

Año correspondiente _____

Vacaciones pendientes por año _____

Fecha de últimas vacaciones _____

Ausencias profesionales _____

Ausencias no profesionales _____

Ausencias con aviso _____

Ausencias sin aviso _____

Permisos con goce de sueldo _____

Permisos sin goce de sueldo _____

Datos de baja

Recontratable Si () No ()

Causas de la baja _____

Fecha de baja _____

Ultimo jefe inmediato _____

Datos de nómina _____

Liquidación legal _____

Finiquito _____

ANEXO U. Evaluación diagnóstico o pretest.



NIT.837.000.708-2

Evaluación Diagnóstico o Pretest.

Curso _____

Nombre del participante: _____ Fecha _____

Solicitamos des tu respuesta a cada una de las preguntas ello nos será de mucha utilidad.

- Tus conocimientos acerca del tema son
Suficientes () Insuficiente ()
- Cuáles son tus expectativas con respecto al curso _____

ANEXO V. Evaluación de reacción al evento o postest



NIT.837.000.708-2

Evaluación de reacción al evento o postest

Nombre del participante _____ Fecha _____
Nombre del instructor _____

Instrucciones: La siguiente evaluación tiene como objetivo conocer tus impresiones sobre la capacitación, ya que son valiosas para el mejoramiento de nuestros futuros programas de capacitación.

a. Las condiciones del lugar:

Excelente () Bueno () Regular () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

b. La duración del curso:

Excelente () Bueno () Regular () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

c. El tiempo de los recesos:

Excelente () Bueno () Regular () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

d. El contenido del evento lo encontraste:

Excelente () Bueno () Regular () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

e. El material

Muy adecuado () Adecuado () Poco adecuado () Totalmente inadecuado ()

f. Tus expectativas del curso fueron alcanzadas

Muy adecuado () Adecuado () Poco adecuado () Totalmente inadecuado ()

g. El manejo del expositor sobre el tema, ¿Cómo le pareció?

Excelente () Bueno () Regular () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

Comentarios o sugerencias adicionales para mejorar el evento _____

ANEXO W. Formatos de evaluación de desempeño por area.



NIT.837.000.708-2

FORMULACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE FUNCIONES PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Nombre del empleado: _____ Título del trabajador _____
 Evaluador: _____ º Supervisor º Gerente º Otro _____
 Periodo de evaluación _____
 Fecha _____ º Mensual º Trimestral º Semestral º Anual º Otro _____

Instrucciones: En la escala del 1-5 valore marcando un círculo al número que indique su opinión, teniendo en cuenta que:

- 1= Nunca se cumple con este aspecto
- 2= En ocasiones se cumple con este aspecto.
- 3= Normalmente se cumple con este aspecto
- 4= Casi siempre cumple con este aspecto
- 5= siempre cumple con este aspecto.

Factor para la evaluación.	Evaluación del Jefe inmediato.	Evaluación del Empleado.
Responsabilidad. - Delega funciones, manteniendo el control de la situación.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Capacidad. - Capaz de tomar decisiones apropiadas al desempeñar las responsabilidades del trabajo y motiva a los demás a alcanzar un alto desempeño.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Colaboración. -Presenta un adecuado manejo de las relaciones con sus superiores, colegas y colaboradores.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Iniciativa. Va mas allá de sus responsabilidades en y hace sugerencias constructivas	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Competencias. - Tiene liderazgo participativo y en situaciones de dificultad mantiene el equilibrio.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Motivación. - Demuestra entusiasmo y actitud positiva en el desempeño de lo asignado y estimula la autoconfianza de su equipo de trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Receptivo. - Abierto al criticismo constructivo en el desempeño de sus funciones.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Independencia. - Desempeña el trabajo sin instrucciones detalladas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Versátil. - Se adapta bien al cambio de condiciones o requisitos del trabajo y tiene actitud creativa e innovadora.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Eficiencia y eficacia. - Desempeña las responsabilidades del trabajo de acuerdo a las normas de la compañía	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Calidad de trabajo. - Es eficiente y eficaz en la atención del cliente interno.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
TOTAL PUNTOS.		

CALIFICACION MATEMATICA FINAL $\frac{\text{Total Puntos}}{\text{Puntuación Base}} \times 100$		
CALIFICACION CONCEPTUAL FINAL.		

Comentarios del trabajador _____

Meta establecida: ¿Qué metas se han acordado, y cuál es el tiempo establecido para cumplir con estas metas? _____

Yo he leído y hablado de esta evaluación con mi Jefe inmediato, y he comprendido su contenido.

Firma del trabajador

Fecha

Firma Jefe inmediato

Fecha



NIT.837.000.708-2

FORMULACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE FUNCIONES PARA EL ÁREA DE FACTURACIÓN Y ARCHIVO

Nombre del empleado: _____ Título del trabajo: _____
 Evaluador: _____ º Supervisor º Gerente º Otro _____
 Periodo de evaluación
 Fecha _____ º Mensual º Trimestral º Semestral º Anual º Otro _____

Instrucciones: En la escala del 1-5 valore marcando un círculo al número que indique su opinión, teniendo en cuenta que:

- 1= Nunca se cumple con este aspecto
 2= En ocasiones se cumple con este aspecto.
 3= Normalmente se cumple con este aspecto
 4= Casi siempre cumple con este aspecto
 5= siempre cumple con este aspecto.

Factor para la evaluación.	Evaluación del Jefe inmediato.	Evaluación del Empleado.
Responsabilidad. - Puede confiarse para que haga el trabajo y cumpla con las fechas fijadas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Capacidad. Capaz de tomar decisiones apropiadas al desempeñar las responsabilidades del trabajo. Organiza bien el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Colaboración. Acepta supervisión. Trabaja bien con otros empleados.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Iniciativa. Va mas allá de sus responsabilidades en circunstancias adecuadas y hace sugerencias constructivas	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Competencias. Aptitud o capacidad para desempeñar el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Motivación. Demuestra entusiasmo y actitud positiva en el desempeño de lo asignado.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Receptivo. Abierto al criticismo constructivo en el desempeño de sus funciones.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Independencia. Desempeña el trabajo sin instrucciones detalladas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Versátil. Se adapta bien al cambio de condiciones o requisitos del trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Eficiencia y eficacia. Desempeña las responsabilidades del trabajo de acuerdo a las normas de la compañía	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Calidad de trabajo. Es eficiente y eficaz en el manejo y flujo de documentos.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
TOTAL PUNTOS.		

CALIFICACION MATEMATICA FINAL $\frac{\text{Total Puntos}}{\text{Puntuación Base}} \times 100$		
CALIFICACION CONCEPTUAL FINAL.		

Comentarios del trabajador _____

Meta establecida: ¿Qué metas se han acordado, y cuál es el tiempo establecido para cumplir con estas metas? _____

Yo he leído y hablado de esta evaluación con mi Jefe inmediato, y he comprendido su contenido.

Firma del trabajador

Fecha

Firma Jefe inmediato

Fecha

**FORMULACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE FUNCIONES PARA EL ÁREA DE
MÉDICA**

Nombre del empleado: _____ Título del trabajo: _____
 Evaluador: _____ º Supervisor º Gerente º Otro _____
 Periodo de evaluación
 Fecha _____ º Mensual º Trimestral º Semestral º Anual º Otro _____

Instrucciones: En la escala del 1-5 valore marcando un círculo al número que indique su opinión, teniendo en cuenta que:

- 1= Nunca se cumple con este aspecto
 2= En ocasiones se cumple con este aspecto.
 3= Normalmente se cumple con este aspecto
 4= Casi siempre cumple con este aspecto
 5= siempre cumple con este aspecto.

Factor para la evaluación.	Evaluación del Jefe inmediato.	Evaluación del Empleado.
Responsabilidad. - Puede confiarse para que haga el trabajo y cumpla con las fechas fijadas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Capacidad. Capaz de tomar decisiones apropiadas al desempeñar las responsabilidades del trabajo. Organiza bien el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Colaboración. Acepta supervisión. Trabaja bien con otros empleados.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Iniciativa. Va mas allá de sus responsabilidades en circunstancias adecuadas y hace sugerencias constructivas	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Competencias. Aptitud o capacidad para desempeñar el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Motivación. Demuestra entusiasmo y actitud positiva en el desempeño de lo asignado.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Receptivo. Abierto al criticismo constructivo en el desempeño de sus funciones.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Independencia. Desempeña el trabajo sin instrucciones detalladas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Versátil. Se adapta bien al cambio de condiciones o requisitos del trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Eficiencia y eficacia. Desempeña las responsabilidades del trabajo de acuerdo a las normas de la compañía	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Calidad de trabajo. Es eficiente y eficaz en el manejo y atención de pacientes de consulta externa y prioritaria.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
TOTAL PUNTOS.		

CALIFICACION MATEMATICA FINAL $\frac{\text{Total Puntos}}{\text{Puntuación Base}} \times 100$		
CALIFICACION CONCEPTUAL FINAL.		

Comentarios del trabajador _____

Meta establecida: ¿Qué metas se han acordado, y cuál es el tiempo establecido para cumplir con estas metas? _____

Yo he leído y hablado de esta evaluación con mi Jefe inmediato, y he comprendido su contenido.

Firma del trabajador

Fecha

Firma Jefe inmediato

Fecha



NIT.837.000.708-2

FORMULACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE FUNCIONES PARA EL ÁREA DE ODONTOLOGÍA

Nombre del empleado: _____ Título del trabajo: _____
 Evaluador: _____ º Supervisor º Gerente º Otro _____
 Periodo de evaluación
 Fecha _____ º Mensual º Trimestral º Semestral º Anual º Otro _____

Instrucciones: En la escala del 1-5 valore marcando un círculo al número que indique su opinión, teniendo en cuenta que:

- 1= Nunca se cumple con este aspecto
- 2= En ocasiones se cumple con este aspecto.
- 3= Normalmente se cumple con este aspecto
- 4= Casi siempre cumple con este aspecto
- 5= siempre cumple con este aspecto.

Factor para la evaluación.	Evaluación del Jefe inmediato.	Evaluación del Empleado.
Responsabilidad. - Puede confiarse para que haga el trabajo y cumpla con las fechas fijadas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Capacidad. Capaz de tomar decisiones apropiadas al desempeñar las responsabilidades del trabajo. Organiza bien el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Colaboración. Acepta supervisión. Trabaja bien con otros empleados.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Iniciativa. Va mas allá de sus responsabilidades en circunstancias adecuadas y hace sugerencias constructivas	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Competencias. Aptitud o capacidad para desempeñar el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Motivación. Demuestra entusiasmo y actitud positiva en el desempeño de lo asignado.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Receptivo. Abierto al criticismo constructivo en el desempeño de sus funciones.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Independencia. Desempeña el trabajo sin instrucciones detalladas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Versátil. Se adapta bien al cambio de condiciones o requisitos del trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Eficiencia y eficacia. Desempeña las responsabilidades del trabajo de acuerdo a las normas de la compañía	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Calidad de trabajo. Es eficiente y eficaz en el manejo y atención de pacientes.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
TOTAL PUNTOS.		

CALIFICACION MATEMATICA FINAL $\frac{\text{Total Puntos}}{\text{Puntuación Base}} \times 100$		
CALIFICACION CONCEPTUAL FINAL.		

Comentarios del trabajador _____

Meta establecida: ¿Qué metas se han acordado, y cuál es el tiempo establecido para cumplir con estas metas? _____

Yo he leído y hablado de esta evaluación con mi Jefe inmediato, y he comprendido su contenido.

Firma del trabajador

Fecha

Firma Jefe inmediato

Fecha



NIT.837.000.708-2

FORMULACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE FUNCIONES PARA EL ÁREA DE ENFERMERIA

Nombre del empleado: _____ Título del trabajo: _____
 Evaluador: _____ º Supervisor º Gerente º Otro _____
 Periodo de evaluación
 Fecha _____ º Mensual º Trimestral º Semestral º Anual º Otro _____

Instrucciones: En la escala del 1-5 valore marcando un círculo al número que indique su opinión, teniendo en cuenta que:

- 1= Nunca se cumple con este aspecto
- 2= En ocasiones se cumple con este aspecto.
- 3= Normalmente se cumple con este aspecto
- 4= Casi siempre cumple con este aspecto
- 5= siempre cumple con este aspecto.

Factor para la evaluación.	Evaluación del Jefe inmediato.	Evaluación del Empleado.
Responsabilidad. - Puede confiarse para que haga el trabajo y cumpla con las fechas fijadas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Capacidad. Capaz de tomar decisiones apropiadas al desempeñar las responsabilidades del trabajo. Organiza bien el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Colaboración. Acepta supervisión. Trabaja bien con otros empleados.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Iniciativa. Va mas allá de sus responsabilidades en circunstancias adecuadas y hace sugerencias constructivas	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Competencias. Aptitud o capacidad para desempeñar el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Motivación. Demuestra entusiasmo y actitud positiva en el desempeño de lo asignado.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Receptivo. Abierto al criticismo constructivo en el desempeño de sus funciones.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Independencia. Desempeña el trabajo sin instrucciones detalladas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Versátil. Se adapta bien al cambio de condiciones o requisitos del trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Eficiencia y eficacia. Desempeña las responsabilidades del trabajo de acuerdo a las normas de la compañía	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Calidad de trabajo. Es eficiente y eficaz en el manejo y atención de pacientes de consulta externa y prioritaria.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
TOTAL PUNTOS.		

CALIFICACION MATEMATICA FINAL $\frac{\text{Total Puntos}}{\text{Puntuación Base}} \times 100$		
CALIFICACION CONCEPTUAL FINAL.		

Comentarios del trabajador _____

Meta establecida: ¿Qué metas se han acordado, y cuál es el tiempo establecido para cumplir con estas metas? _____

Yo he leído y hablado de esta evaluación con mi Jefe inmediato, y he comprendido su contenido.

Firma del trabajador

Fecha

Firma Jefe inmediato

Fecha



NIT.837.000.708-2

FORMULACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE FUNCIONES PARA EL ÁREA DE SERVICIOS GENERALES

Nombre del empleado: _____ Título del trabajo: _____
 Evaluador: _____ º Supervisor º Gerente º Otro _____
 Período de evaluación _____
 Fecha _____ º Mensual º Trimestral º Semestral º Anual º Otro _____

Instrucciones: En la escala del 1-5 valore marcando un círculo al número que indique su opinión, teniendo en cuenta que:

- 1= Nunca se cumple con este aspecto
- 2= En ocasiones se cumple con este aspecto.
- 3= Normalmente se cumple con este aspecto
- 4= Casi siempre cumple con este aspecto
- 5= siempre cumple con este aspecto.

Factor para la evaluación.	Evaluación del Jefe inmediato.	Evaluación del Empleado.
Responsabilidad. - Puede confiarse para que haga el trabajo y cumpla con las fechas fijadas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Capacidad. Capaz de tomar decisiones apropiadas al desempeñar las responsabilidades del trabajo. Organiza bien el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Colaboración. Acepta supervisión. Trabaja bien con otros empleados.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Iniciativa. Va mas allá de sus responsabilidades en circunstancias adecuadas y hace sugerencias constructivas	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Competencias. Aptitud o capacidad para desempeñar el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Motivación. Demuestra entusiasmo y actitud positiva en el desempeño de lo asignado.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Receptivo. Abierto al criticismo constructivo en el desempeño de sus funciones.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Independencia. Desempeña el trabajo sin instrucciones detalladas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Versátil. Se adapta bien al cambio de condiciones o requisitos del trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Eficiencia y eficacia. Desempeña las responsabilidades del trabajo de acuerdo a las normas de la compañía	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Calidad de trabajo. Cumple con las tareas encomendadas diariamente.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
TOTAL PUNTOS.		

CALIFICACION MATEMATICA FINAL $\frac{\text{Total Puntos}}{\text{Puntuación Base}} \times 100$		
CALIFICACION CONCEPTUAL FINAL.		

Comentarios del trabajador _____

Meta establecida: ¿Qué metas se han acordado, y cuál es el tiempo establecido para cumplir con estas metas? _____

Yo he leído y hablado de esta evaluación con mi Jefe inmediato, y he comprendido su contenido.

Firma del trabajador

Fecha

Firma Jefe inmediato

Fecha



NIT.837.000.708-2

FORMULACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE FUNCIONES PARA EL CONDUCTOR DE LA AMBULANCIA

Nombre del empleado: _____ Título del trabajo: _____
 Evaluador: _____ º Supervisor º Gerente º Otro _____
 Periodo de evaluación
 Fecha _____ º Mensual º Trimestral º Semestral º Anual º Otro _____

Instrucciones: En la escala del 1-5 valore marcando un círculo al número que indique su opinión, teniendo en cuenta que:

- 1= Nunca se cumple con este aspecto
- 2= En ocasiones se cumple con este aspecto.
- 3= Normalmente se cumple con este aspecto
- 4= Casi siempre cumple con este aspecto
- 5= siempre cumple con este aspecto.

Factor para la evaluación.	Evaluación del Jefe inmediato.	Evaluación del Empleado.
Responsabilidad. - Puede confiarse para que haga el trabajo y cumpla con las fechas fijadas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Capacidad. Capaz de tomar decisiones apropiadas al desempeñar las responsabilidades del trabajo. Organiza bien el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Colaboración. Acepta supervisión. Trabaja bien con otros empleados.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Iniciativa. Va mas allá de sus responsabilidades en circunstancias adecuadas y hace sugerencias constructivas	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Competencias. Aptitud o capacidad para desempeñar el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Motivación. Demuestra entusiasmo y actitud positiva en el desempeño de lo asignado.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Receptivo. Abierto al criticismo constructivo en el desempeño de sus funciones.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Independencia. Desempeña el trabajo sin instrucciones detalladas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Versátil. Se adapta bien al cambio de condiciones o requisitos del trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Eficiencia y eficacia. Desempeña las responsabilidades del trabajo de acuerdo a las normas de la compañía	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Calidad de trabajo. Lleva a los pacientes oportunamente a su destino y apoya a la parte asistencial en caso de emergencias en el viaje.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
TOTAL PUNTOS.		

CALIFICACION MATEMATICA FINAL $\frac{\text{Total Puntos}}{\text{Puntuación Base}} \times 100$		
CALIFICACION CONCEPTUAL FINAL.		

Comentarios del trabajador _____

Meta establecida: ¿Qué metas se han acordado, y cuál es el tiempo establecido para cumplir con estas metas? _____

Yo he leído y hablado de esta evaluación con mi Jefe inmediato, y he comprendido su contenido.

Firma del trabajador

Fecha

Firma Jefe inmediato

Fecha



NIT.837.000.708-2

FORMULACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE FUNCIONES PARA EL AREA DE FARMACIA

Nombre del empleado: _____ Título del trabajo: _____
 Evaluador: _____ º Supervisor º Gerente º Otro _____
 Periodo de evaluación
 Fecha _____ º Mensual º Trimestral º Semestral º Anual º Otro _____

Instrucciones: En la escala del 1-5 valore marcando un círculo al número que indique su opinión, teniendo en cuenta que:

- 1= Nunca se cumple con este aspecto
- 2= En ocasiones se cumple con este aspecto.
- 3= Normalmente se cumple con este aspecto
- 4= Casi siempre cumple con este aspecto
- 5= siempre cumple con este aspecto.

Factor para la evaluación.	Evaluación del Jefe inmediato.	Evaluación del Empleado.
Responsabilidad. - Puede confiarse para que haga el trabajo y cumpla con las fechas fijadas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Capacidad. Capaz de tomar decisiones apropiadas al desempeñar las responsabilidades del trabajo. Organiza bien el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Colaboración. Acepta supervisión. Trabaja bien con otros empleados.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Iniciativa. Va mas allá de sus responsabilidades en circunstancias adecuadas y hace sugerencias constructivas	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Competencias. Aptitud o capacidad para desempeñar el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Motivación. Demuestra entusiasmo y actitud positiva en el desempeño de lo asignado.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Receptivo. Abierto al criticismo constructivo en el desempeño de sus funciones.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Independencia. Desempeña el trabajo sin instrucciones detalladas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Versátil. Se adapta bien al cambio de condiciones o requisitos del trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Eficiencia y eficacia. Desempeña las responsabilidades del trabajo de acuerdo a las normas de la compañía	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Calidad de trabajo. Despacho y entrega correcta de medicamentos según el POS.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
TOTAL PUNTOS.		

CALIFICACION MATEMATICA FINAL $\frac{\text{Total Puntos}}{\text{Puntuación Base}} \times 100$		
CALIFICACION CONCEPTUAL FINAL.		

Comentarios del trabajador _____

Meta establecida: ¿Qué metas se han acordado, y cuál es el tiempo establecido para cumplir con estas metas? _____

Yo he leído y hablado de esta evaluación con mi Jefe inmediato, y he comprendido su contenido.

Firma del trabajador

Fecha

Firma Jefe inmediato

Fecha

ANEXO X. Formato de evaluación de desempeño que utiliza la empresa actualmente.

EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO	CUMPLE %	NO CUMPLE %	OBSERVACIONES
LAS RELACIONES INTERPERSONALES SON ACORDES CON LA POLITICA DE LA EMPRESA			
HACE BUEN USO DE LOS ELEMENTOS DE TRABAJO			
LA PRESENTACION PERSONAL ES LA MAS APROPIADA			
CUMPLE CON LOS HORARIOS ESTABLECIDOS			
ACATA LAS ORDENES DE SUS SUPERIORES			
SUMINISTRA A TIEMPO LA INFORMACION SOLICITADA			
MINIMIZA LOS RECURSOS DE LA EMPRESA			
TIENE SENTIDO DE PERTENENCIA			
TRATA BIEN AL CLIENTE (PACIENTE)			
GUARDA LA CONFIDENCIALIDAD DE LOS PACIENTES			
CUMPLE CON LOS PROTOCOLOS ESTABLECIDOS			
GUARDA FIDELIDAD A LA INSTITUCION (NO DIBULGANDO LOS PROBLEMAS INTERNOS)			
TIENE COMPAÑERISMO			
ES RESPONSABLE EN SU TAREAS			

ANEXO Y. Formato análisis de puestos

DATOS DE IDENTIFICACIÓN <i>Nombre del puesto:</i> <i>Titular del puesto:</i> <i>Clave:</i> <i>Puesto al que se reporta:</i> <i>Departamento:</i> <i>No de plazas:</i> <i>Horario:</i> <i>Nombre del analista:</i> <i>Fecha del análisis:</i>	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA <i>Actividades continuas</i> <i>Actividades periódicas</i>	
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO <i>Habilidad</i> <i>Esfuerzo</i> <i>Responsabilidad</i> <i>Condiciones de trabajo</i> <i>Relaciones del puesto</i>	
Aprobaciones _____ TITULAR _____ JEFE INMEDIATO	

ANEXO Z. Imágenes empresa los ángeles IPS.



Instalaciones de la empresa Los Ángeles IPS



Jefe de talento humano, gerente y las investigadoras.



Ambulancia de la empresa



Sala de espera.