

**ANALISIS DE LOS PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA
EMPRESA I.P.S SALULABORAL SAS.**

**MARIA JOSE MARRUGO ARAUJO
OSCAR ANDRES TORRES GARCIA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA
JUNIO, 2019**

**ANALISIS DE LOS PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA
EMPRESA I.P.S SALULABORAL SAS.**

**MARIA JOSE MARRUGO ARAUJO
OSCAR ANDRES TORRES GARCIA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

**ASESOR
Dr. PAULO SEXTO OYOLA QUINTERO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA
JUNIO, 2019**

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias, Junio de 2019

DEDICATORIA

Primeramente dedicado a Dios por haberme permitido finalizar mis estudios y brindarme en todo este camino el entendimiento, las capacidades, la fortaleza y los recursos para culminar con satisfacción este logro, seguido a mi madre quien ha sido mi motor en este camino quien siempre ha querido lo mejor para mí y quien con su trabajo y dedicación me dio todos los recursos necesarios para lograr este título, a mi padre quien no se encuentra en cuerpo conmigo pero ha sido mi ángel y me ha cuidado desde el cielo quien no ha permitido que las barreras terrenales impidan lograr mis metas y su mayor objetivo mientras estuvo con vida fue que sus hijos obtuvieran un título profesional y le quiero dedicar este logro a él, por ultimo a mi hermana, mi nana y mi prima quienes han vivido conmigo todo el tiempo y son parte fundamental de mi vida; Para todos ellos este logro.

Maria Jose Marrugo Araujo

Este logro quiero dedicárselo a Dios, a mis padres quienes han sido mi apoyo y mi motivo para alcanzar los logros que me he propuesto y a mis hermanas quienes con sus palabras, amor y compañía me han motivado a seguir a pesar de los inconvenientes que se me han presentado en el camino. Hoy después de cinco años de estudios, dedicación y esfuerzo les dedico a ellos la oportunidad que me ha dado Dios y la vida, de poder terminar mis estudios satisfactoriamente.

Oscar Andres Torres Garcia

AGRADECIMIENTOS

Lograr este trabajo de grado fue posible gracias al apoyo de muchas personas que estuvieron involucradas en este, primeramente agradecidos con Dios por haber permitido cumplir este logro.

A nuestras familias quienes nos apoyaron y nos dieron fuerzas para no dejarnos rendir aunque el proceso fuera largo y difícil.

A nuestro tutor Paulo Sexto Oyola por su dedicación, apoyo y brindarnos las directrices necesarias para lograr realizar este trabajo.

A I.P.S Salulaboral por brindarnos la confianza para realizar el estudio del análisis de la gestión del talento humano en la empresa.

Al departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena por el tiempo dedicado para la gestión oportuna de tramitología necesaria.

Y a cada uno de los docentes que con sus enseñanzas permitieron que aplicáramos todos los conocimientos en la realización de este trabajo.

Gracias a todos.

Maria J Marrugo y Oscar Torres

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCION	15
2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	16
2.1 PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACION	16
2.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION	17
3. JUSTIFICACION	18
4. OBJETIVOS	19
4.1 OBJETIVOS GENERAL	19
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
5. DELIMITACION	20
5.1 DELIMITACION ESPACIAL	20
5.2 DELIMITACION TEMPORAL	20
5.3 DELIMITACION CONCEPTUAL	20
6. MARCO REFERENCIAL	21
6.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	21
6.2 MARCO TEORICO	23
6.2.1 Introducción	23
6.2.2 La Organización	23
6.2.3 Las Personas	27
6.2.4 Gestión Talento Humano	29
6.2.5 Reclutamiento de Personas	32
6.2.6 Selección de Personal	35
6.2.7 Retención de Personal	39
6.2.8 Higiene y Seguridad	43
6.2.9 Capacitación y Desarrollo de Personal	43
6.2.10 Evaluación de Desempeño	45
6.2.11 Evaluación de Personas.	47
6.3 MARCO CONCEPTUAL	49
7. METODOLOGIA	51
7.1 TIPO DE INVESTIGACION	51
7.2 VARIABLES	51
7.3 POBLACION Y MUESTRA	51
7.4 FUENTES DE INFORMACION	52
7.5 METODOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	53
7.6 TRATAMIENTO DE DATOS	54

8.	ADMINISTRACION DEL PROYECTO	55
	8.1 RECURSOS HUMANOS	55
	8.2 RECURSOS TECNICOS	55
	8.3 RECURSOS ECONOMICOS	56
	8.4 CRONOGRAMA	57
9.	ANALISIS DE LOS RESULTADOS	58
	9.1 CARACTERIZACION DE LA EMPRESA	59
	9.1.1 Reseña Histórica	59
	9.1.2 Misión	59
	9.1.3 Visión	59
	9.1.4 Valores Corporativos	60
	9.1.5 Organigrama	60
	9.2 CARACTERISTICAS SOCIODEMOGRAFICAS	61
	9.2.1 Genero	61
	9.2.2 Edad	62
	9.2.3 Estado Civil	63
	9.2.4 Cargo	64
	9.2.5 Escolaridad	65
	9.2.6 Niveles Jerárquicos en la Empresa	67
	9.2.7 Remuneración Salarial	67
	9.3 ANALISIS PROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	69
	9.3.1 ¿Por medio de que Canal se enteró de la vacante disponible?	70
	9.3.2 ¿Conoce usted si realizaron verificación suministrada en su Hoja de Vida?	71
	9.3.3 ¿Cuál de las siguientes Técnicas de Selección de personal le realizaron?	72
	9.3.4 ¿Quién le realizo la Entrevista?	74
	9.3.5 ¿Cuál es su opinión acerca del Proceso de Reclutamiento y Selección realizado en la empresa?	75
	9.4 ANALISIS PROCESO DE ORIENTACION DE PERSONAS	76
	9.4.1 ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre la empresa (Misión, Visión, Objetivos, Políticas)?	77
	9.4.2 ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información las funciones de su cargo y Equipos o Insumos de trabajo?	78

	9.4.3	¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre las Condiciones de trabajo, Salario, Horas de trabajo, Equipos o Insumos de trabajo?	79
	9.4.4	¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre las instalaciones y las áreas de la empresa?	80
	9.4.5	¿Antes de iniciar sus actividades laborales se le realizó la presentación a sus Supervisores inmediatos y a sus Compañeros de trabajo?	81
	9.4.6	¿Quién le realizó la Inducción?	82
	9.4.7	¿Cuánto duro el Proceso de Inducción?	83
	9.4.8	¿Cuál es su Opinión acerca del Proceso de Inducción realizado en la empresa?	84
	9.5	ANALISIS PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS	86
	9.5.1	¿Usted ha participado en alguna Capacitación realizada en la empresa?	87
	9.5.2	¿Cada cuánto se realizan Capacitaciones en la empresa?	88
	9.5.3	¿Quién realiza las Capacitaciones?	89
	9.5.4	¿Cuál es su opinión acerca del Proceso de Capacitación realizado en la empresa?	90
	9.6	ANALISIS PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	91
	9.6.1	¿Usted ha participado en alguna Evaluación de desempeño realizada por la empresa?	92
	9.6.2	¿Cada cuánto se realizan las Evaluaciones de desempeño en la empresa?	93
	9.6.3	¿Quién realiza las Evaluaciones de desempeño en la empresa?	94
	9.6.4	¿La empresa realiza Retroalimentación de los resultados de las Evaluaciones de desempeño?	95
	9.6.5	¿Cuál es su opinión acerca del proceso de Evaluación de desempeño realizado en la empresa?	95
10.		CONCLUSIONES	97
11.		ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO GESTION TALENTO HUMANO I.P.S SALULABORAL	100
		BIBLIOGRAFIA	105
		ANEXOS	109

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cambios organizacionales en el tiempo.	24
Cuadro 2. Presupuesto.	56
Cuadro 3. Cronograma.	57
Cuadro 4. Aspectos evaluados reclutamiento y selección de personal.	69
Cuadro 5. Aspectos evaluados orientación de personal.	76
Cuadro 6. Aspectos evaluados desarrollo de personas.	86
Cuadro 7. Aspectos evaluados evaluación de desempeño.	91
Cuadro 8. Estrategias de mejora proceso reclutamiento y selección de personal.	100
Cuadro 9. Estrategias de mejora proceso orientación de personas.	101
Cuadro 10. Estrategias de mejora proceso desarrollo de personas.	102
Cuadro 11. Estrategias de mejora proceso evaluación de desempeño.	103

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Personas como personas y personas como recursos.	27
Grafica 2. Procesos de gestión del talento humano.	30
Grafica 3. Obtención de la información sobre el puesto.	37
Grafica 4. Tipos de remuneración.	41
Grafica 5. Cambios en la conducta por medio de la capacitación.	44
Grafica 6. Etapas de la evaluación de personas.	47
Grafica 7. Organigrama I.P.S Salulaboral.	60

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Genero	61
Tabla 2. Edad	62
Tabla 3. Estado Civil	63
Tabla 4. Cargo	63
Tabla 5. Nivel de Escolaridad	65
Tabla 6. Niveles Jerárquicos	67
Tabla 7. Remuneración Salarial	67
Tabla 8. ¿Por medio de que Canal se enteró de la vacante disponible?	70
Tabla 9. ¿Conoce usted si realizaron verificación suministrada en su Hoja de Vida?	71
Tabla 10. ¿Cuál de las siguientes Técnicas de Selección de personal le realizaron?	72
Tabla 11. ¿Quién le realizo la Entrevista?	74
Tabla 12. ¿Cuál es su opinión acerca del Proceso de Reclutamiento y Selección realizado en la empresa?	75
Tabla 13. ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre la empresa (Misión, Visión, Objetivos, Políticas)	77
Tabla 14. ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre las funciones de su cargo, equipos o insumos de trabajo??	78
Tabla 15. ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre las Condiciones de trabajo, Salario, Horas de trabajo?	79
Tabla 16. ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre las instalaciones y las áreas de la empresa?	80
Tabla 17. ¿Antes de iniciar sus actividades laborales se le realizo la presentación a sus Supervisores inmediatos y a sus Compañeros de trabajo?	81
Tabla 18. ¿Quién le realizo la Inducción?	82
Tabla 19. ¿Cuánto duro el Proceso de Inducción?	83
Tabla 20. ¿Cuál es su Opinión acerca del Proceso de Inducción realizado en la empresa?	84

Tabla 21. ¿Usted ha participado en alguna Capacitación realizada en la empresa?	87
Tabla 22. ¿Cada cuánto se realizan Capacitaciones en la empresa?	88
Tabla 23. ¿Quién realiza las Capacitaciones?	89
Tabla 24. ¿Cuál es su opinión acerca del Proceso de Capacitación realizado en la empresa?	90
Tabla 25. ¿Usted ha participado en alguna Evaluación de desempeño realizada por la empresa?	92
Tabla 26. ¿Cada cuánto se realizan las Evaluaciones de desempeño en la empresa?	93
Tabla 27. ¿Quién realiza las Evaluaciones de desempeño en la empresa?	94
Tabla 28. ¿La empresa realiza Retroalimentación de los resultados de las Evaluaciones de desempeño?	95
Tabla 29. ¿Cuál es su opinión acerca del proceso de Evaluación de desempeño realizado en la empresa?	95

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cuestionario análisis de la gestión del talento humano en la empresa I.P.S Salulaboral.	110
Anexo B. Cuestionario análisis de la gestión del talento humano en la empresa I.P.S Salulaboral.	116
Anexo C. Proceso de selección y contratación de personal.	122
Anexo D. Formato entrevista de selección.	123
Anexo E. Proceso inducción de personal.	128
Anexo F. Formato inducción al cargo.	129
Anexo G. Evidencia capacitación 28 Agosto 2018.	130

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo analizar la Gestión del Talento Humano en la empresa I.P.S Salulaboral ubicada en la ciudad de Cartagena, identificar las fortalezas y debilidades y establecer estrategias de mejora que permita brindarle al usuario una atención integral y con la entrega de resultados oportuna, correcta y confiable.

Para realizar este análisis participo toda la población de la empresa, a todos los trabajadores se les aplico una encuesta, al gerente se le aplicó una entrevista y se realizó la observación de documentos como procesos y formatos utilizados en la Gestión del Talento Humano; los anteriores métodos de recolección de información arrojaron resultados con respecto a los procesos de Gestión del Talento Humano a estudiar: reclutamiento y selección de personal, orientación de personas, desarrollo de personas y evaluación de desempeño.

Se presentan conclusiones de los hallazgos encontrados en los resultados arrojados por la investigación que incluyen debilidades y fortalezas en los procesos estudiados y recomendaciones con estrategias de mejora con el objetivo que las implementen en la Gestión del Talento Humano de la empresa I.P.S Salulaboral.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas son el producto de una evolución que ha ocurrido en la sociedad a lo largo del tiempo; Inicia desde el momento en el que el hombre busca los medios de satisfacer sus necesidades mientras otro hombre se dedicaba a ofrecer productos/servicios que satisfagan las necesidades de los demás a través de tiendas o de intercambios realizados. El hombre se dio cuenta de la importancia que tiene en la sociedad las empresas ya que le ofrecen a los hombres productos o servicios para satisfacer sus necesidades; Y desde ese momento el hombre identificó que las empresas juegan un papel primordial en la sociedad por lo que deben de permanecer en el mercado a través de adaptaciones a los cambios, afrontar situaciones, resolver problemas, tomar decisiones, implementar las estrategias, idear ventajas competitivas, fomentar capacidades y cualidades en el talento humano, entre otras actividades propias de una empresa.

La base de que una empresa sea competitiva y productiva está en el Talento Humano, este es el recurso más importante de ella; Ya que el talento humano es el que realiza las actividades de la empresa, idea las estrategias, toma las decisiones, dirige actividades, etc. Por lo que este debe poseer amplias capacidades y cualidades, las cuales son identificadas a través de un óptimo proceso de Gestión de Talento Humano.

El presente trabajo de grado está enfocado en el planteamiento de estrategias de mejora de la Gestión de Talento Humano en la empresa I.P.S SALULABORAL que contribuya a brindarle al usuario una atención integral y con la entrega de un resultado oportuno, correcto y confiable.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

I.P.S SALULABORAL es una empresa ubicada en la ciudad de Cartagena dedicada a prestar el servicio de exámenes ocupacionales (Énfasis Osteomuscular, Audiometría, Visiometría, Espirometría, Electrocardiografía, Laboratorio Clínico) a todas las empresas públicas y privadas de la ciudad de Cartagena y del país que tengan la necesidad de conocer el estado de salud de sus trabajadores a través de evaluaciones de ingreso, periódicas y de egreso con el fin de evitar y corregir alteraciones de salud durante su periodo laboral, por tal motivo debe ser una empresa que le brinde a sus pacientes – clientes un servicio de Calidad.

Actualmente la empresa I.P.S SALULABORAL no cuenta con todos los procesos estandarizados e implementados de la Gestión del Talento Humano por lo que no se garantiza una correcta selección y contratación de personal, un manual de funciones en donde se establezcan los requisitos – responsabilidades de cada uno de los cargos, por otra parte los trabajadores no son capacitados y actualizados con relación a la normativa y servicio prestado, tampoco se cuenta con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, entre otras falencias con relación a la Gestión del Talento Humano; Todo esto se evidencia en inconvenientes que se han reflejado en los últimos cinco (5) meses, tales como renuncias y rotación de personal, errores en diagnósticos y resultados, se han recibido quejas por parte de los usuarios por la prestación del servicio y algunos de estos se han retirado, ambiente laboral tenso por discusiones en el equipo de trabajo, entre otros. Y por consecuente a todo lo anterior descrito se ha visto afectada la prestación de servicios por falencias en uno o quizás el más importante de los recursos en las empresas el Talento Humano.

Las IPS están cobijadas bajo normas, decretos y/o requisitos que deben cumplir a cabalidad para prestar un servicio de calidad a toda los usuarios, dentro de estas normas se encuentra una correcta implementación de la Gestión del Talento Humano, de no hacerlo se afectaran las condiciones laborales de trabajo en equipo, no habrá responsabilidades fijas, no se lograrán metas, la calidad del servicio prestado va desmejorar, entre otros inconvenientes que se pueden presentar, lo que a largo plazo afectara negativamente la productividad y competitividad de la empresa; Por esta razón se debe analizar y plantear estrategias de mejora de la Gestión del Talento Humano en la empresa I.P.S SALULABORAL.

2.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Se está llevando a cabo satisfactoriamente los procesos de Talento Humano de I.P.S SALULABORAL, que contribuyan a brindarle al usuario una atención integral y un resultado oportuno?

3. JUSTIFICACIÓN

Como alumnos y futuros Administradores de Empresas debemos ser capaces de realizar un análisis de la Gestión del Talento Humano de la empresa I.P.S SALULABORAL para identificar todas aquellas fortalezas y debilidades y generar un plan de estrategias de mejora del proceso, que le permita a la empresa mejorar en la atención que se le brinda al usuario y en los tiempos de entrega de los resultados a este.

Este Trabajo de Grado permitirá generar aprendizaje y experiencia en nuestro desempeño en el área de Gestión del Talento Humano, contribuyendo desde la misma a una mejor productividad en la empresa, mejorando procesos de reclutamiento y selección de personal, implementar plan de capacitación, orientaciones laborales y evaluaciones de desempeño que generen un ambiente laboral satisfactorio, lo que influye en los accionistas de la empresa, cuando perciben una mayor rentabilidad de la actividad comercial realizada lo que a su vez permite mejorar condiciones laborales, económicas y sociales al equipo de trabajo la empresa I.P.S SALULABORAL y estos a su vez le contribuirán a esta.

Dado lo anterior, se expresa que el recurso más importante en la empresa es el Talento Humano de ello depende que el servicio que se le ofrece al usuario satisfaga sus necesidades y permita el crecimiento de esta, por lo que la empresa I.P.S SALULABORAL debe de cerciorarse que se analice, implemente y mejore constantemente la Gestión del Talento Humano.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

- Analizar los procesos de la Gestión del Talento Humano en la empresa I.P.S SALULABORAL, para el planteamiento de estrategias de mejoras en la prestación del servicio a los usuarios que contribuyan a una atención integral y un resultado oportuno.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar los procesos de Gestión del Talento Humano de la empresa I.P.S SALULABORAL.
- Determinar fortalezas y debilidades de cada uno de los procesos de Gestión del Talento Humano en la empresa I.P.S SALULABORAL.
- Diseñar estrategias de mejora a cada uno de los procesos de Gestión de Talento Humano en la empresa I.P.S SALULABORAL.

5. DELIMITACIÓN

5.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

El presente trabajo de grado se realizara en la empresa I.P.S Salulaboral ubicada en el Barrio Nuevo Bosque Tv 52 # 29 E – 26, de la ciudad de Cartagena de Indias en el departamento de Bolívar.

5.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

El presente trabajo de grado tiene como objetivo analizar los procesos de Gestión de Talento Humano de la empresa I.P.S Salulaboral en el periodo del año 2018/2019; Para establecer estrategias de mejora en ellos.

5.3 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

El presente trabajo de grado busca diagnostica y analizar la Gestión del Talento Humano para establecer estrategias de mejora en la empresa I.P.S Salulaboral.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para realizar este trabajo de grado se tuvieron en cuenta los siguientes antecedentes investigativos:

- Trabajo de grado realizado por Elys Viloría Meza y Luis Zapata Torres, para optar por el título de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena, facultad de Ciencias Económicas, trabajado de grado titulado “Caracterización de la Gestión del Talento Humano en la E.S.E. Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena de Indias D. T. y C.” Este trabajo de grado tiene como objetivo “Caracterizar la Gestión del Talento humano en la E.S.E. CLINICA MATERNIDAD RAFAEL CALVO de la ciudad de Cartagena de Indias D. T. Y C, con el propósito de utilizar los resultados en los procesos de mejoramiento continuo de la misma”.¹

¹ VILORIA MEZA, Elys y ZAPATA TORRES, Luis. Caracterización de la Gestión del Talento Humano en la E.S.E. Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena de Indias D. T. y C. Repositorio Unicartagena. Cartagena. Universidad de Cartagena. Administración de Empresas. 2015.

- Trabajo de grado realizado por Arturo Henriquez Diaz y Andres Romero Lopez, para optar por el título de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena, facultad de Ciencias Económicas, trabajado de grado titulado “Análisis de Los Procesos de la Gestión del Talento Humano Para el Mejoramiento de la Gestión Humana en la Empresa Equiterra ” Este trabajo de grado tiene como objetivo “Analizar los procesos de gestión del talento humano y diseñar una propuesta que conlleve al mejoramiento de la gestión Humana de la empresa EQUITERRA S.” ²
- Trabajo de grado realizado por Kevin Ortiz Martinez y Teodulo Anulo Leon, para optar por el título de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena, facultad de Ciencias Económicas, trabajado de grado titulado “Evaluación de la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa Integral de Transportes de Turbaco “Cootranstur” ” Este trabajo de grado tiene como objetivo “Realizar un diagnóstico de la gestión del talento humano en la Cooperativa Integral de Transporte de Turbaco “Cootranstur”, mediante los procesos de administración de personal que permitan mejorar la prestación de servicio a los usuarios de la empresa.” ³

² HENRIQUEZ DIAZ, Arturo y ROMERO LOPEZ, Andres. Análisis de Los Procesos de la Gestión del Talento Humano Para el Mejoramiento de la Gestión Humana en la Empresa Equiterra. Repositorio Unicartagena, Cartagena. Universidad de Cartagena. 2013.

³ ORTIZ MARTINEZ, Kevin y ANGULO LEON, Teodulo. Evaluación de la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa Integral de Transportes de Turbaco “Cootranstur. Repositorio Unicartagena. Cartagena. Universidad de Cartagena. 2016.

6.2 MARCO TEÓRICO

6.2.1 Introducción

El área de Talento Humano de las organizaciones está conformada por organizaciones y personas. Gestionar personas constituye la mayor ventaja competitiva que una empresa puede obtener sobre otra, son las personas quienes logran mantener el statu quo, además de generar innovación en las compañías. Entonces, las personas son consideradas base fundamental de las organizaciones, pues sin ellas, las otras no existirían. ⁴

6.2.2 La Organización

Las organizaciones son consideradas, desde la vista de Chiavenato ⁵, como seres vivos, es por esto que deben ir mutando y adaptándose tanto a las necesidades como a las capacidades de su recurso humano, el paso principal es seleccionar concienzudamente el personal que hará parte de las filas de la organización, el ser humano es social e interactivo por naturaleza, por sus limitaciones individuales se ve obligado a compartir entre si y a formar organizaciones para lograr objetivos que individualmente no alcanzaría, para lograr conformar equipos funcionales, se requiere de determinados procesos y técnicas que se mencionarán más adelante en el documento.

Por tratarse de “organismos vivos” las organizaciones están sujetas a mutar, en pro de la evolución, estos cambios se dan desde los productos o servicios que

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 10ª Edición. McGraw-Hill Interamericana de España. 2015.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 10ª Edición. McGraw-Hill Interamericana de España. 2015. Capítulo 1. Las Organizaciones.

ofrecen, en el comportamiento de su talento humano, en el mejoramiento de las tecnologías utilizadas en sus procesos y hasta en los mismos procesos. A continuación, en el cuadro 1, se presentan los cambios por los que las organizaciones pasaron en el siglo XX, durante las etapas de industrialización clásicas y neoclásicas, y, la era de la información.

Cuadro 1. Cambios organizacionales en el tiempo.

	Industrialización Clásica	Industrialización Neoclásica	Era de la Información
Periodo	1900 - 1950	1950 - 1990	Después de 1990
Estructura Organizacional	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las Áreas	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura Organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del status quo. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.

Ambiente Organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios, que se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Visión de las Personas	Personas como proveedores de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como generadoras de conocimiento y competencias.

Fuente: Elaborado por los autores.

Niveles Organizacionales

Las organizaciones necesitan de jerarquías que cumplan con el fin de enfrentar los desafíos que se presentan tanto de manera interna como externa, de acuerdo a Adam Smith como se citó en Szlajstein ⁶, un hombre tirando del alambre, otro enderezándolo, otro sacándole punta y un último hombre le coloca la cabeza, se pueden obtener 48.000 alfileres en un día, distinto a los 20 que cada hombre produciría realizando todas las tareas por sí mismo, es aquí donde se nota la importancia de dividir y determinar las tareas.

Al realizar la separación de las tareas la productividad se multiplica de manera geométrica, es por esto que las empresas dividen sus tareas en distintos niveles ⁷

⁶ SZLAIFSZTEIN, Gabriel. Hipótesis y teorías de la organización. En: Ilustrados. España. 22, Agosto, 2000.

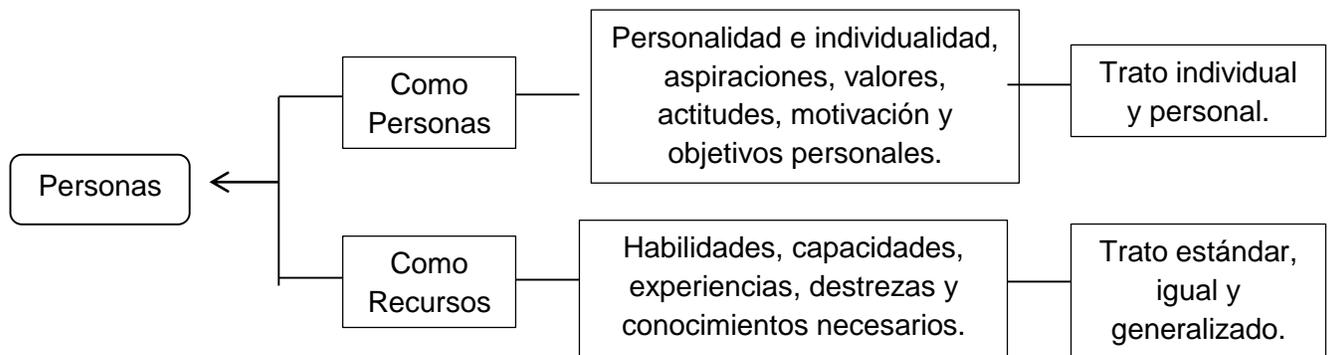
- **Nivel institucional:** El nivel institucional es el más alto en la organización, se integra por los propietarios, accionistas, directores y altos ejecutivos, es en este nivel donde se toman las decisiones que determinan el rumbo de la empresa, es por esto que también es denominado nivel estratégico; se considera la antena de la empresa hacia el ambiente, su función responde a la de un sistema abierto, ya que, al no poseer control de los eventos ambientales, debe enfrentarse a la incertidumbre de lo que puede suceder adelante.
- **Nivel intermedio:** En este nivel, también conocido como nivel táctico, se encuentran los gerentes, los departamentos y divisiones de la empresa, su función es la de adecuar y comunicar al nivel operativo, las decisiones que se toman en el nivel institucional, desarrollando programas de acción en pro de alcanzar los objetivos, sirve entonces de mediador entre estos dos niveles. Este, se ve enfrentado al ambiente externo, que se describió anteriormente como incierto, y al interno que se orienta hacia la lógica y la certeza, con tareas definidas y delimitadas.
- **Nivel operacional:** También conocido como núcleo técnico, se conforma de las áreas inferiores de las organizaciones, encargado de realizar las tareas y operaciones, hacen parte de él la maquinaria y equipos, líneas de montaje, atención al público, todo lo operativo relacionado con la elaboración de los productos y servicios que la organización ofrece.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 10ª Edición. McGraw-Hill Interamericana de España. 2015. Capítulo 1. Las Organizaciones.

6.2.3 Las Personas

Las organizaciones existen y se mantienen debido a que las personas se plantean objetivos que, solo pueden cumplir de manera organizada, y el estar vinculados a determinada compañía les facilita su cumplimiento. Por su parte las compañías no funcionan por sí mismas, estas dependen de las personas para poder operarlas, dirigir las, controlarlas y funcionar. Es aquí donde radica la importancia de escoger mediante procesos con calidad el personal que se va a vincular a la compañía, viéndolos como personas, pero también como recursos, lo que se expone en la figura 1.

Figura 1. Personas como personas y personas como recursos.



Fuente: Elaborado por los autores.

El capital humano son los conocimientos y habilidades que poseen los trabajadores de la empresa, que han sido adquiridos en sus procesos de educación y formación, tanto de manera formal como informal, y sus talentos y capacidades innatas, donde entran las físicas y las intelectuales, todos estos conocimientos pueden ser utilizados por la empresa en pro de alcanzar sus objetivos.

Es, además, el capital intelectual, que, mediante una gestión adecuada del talento se convierte en rendimiento operativo, logrando diferenciar el trabajo realizado en

las compañías, pues en cuanto a recursos tecnológicos es difícil encontrar diferenciación, pero, no hay dos trabajadores iguales.

Para gestionar de forma efectiva nuestro capital humano es imprescindible:

- Tener un buen sistema de selección. Una selección de recursos humanos que profundice en la persona, averigüe qué motivaciones tiene, cuáles son sus competencias profesionales, qué valores puede aportar a la organización y su grado de implicación con el objetivo común.
- Establecer un programa de formación continua. La capacidad intelectual y creatividad necesita del estímulo constante, la formación es una motivación más para no caer en rutinas productivas. Además, si formamos a nuestro equipo humano estamos apostando por obtener una mayor competencia y aumentar su talento.
- Por último, no olvidarnos de los cuidados y planes de apoyo para retener el talento. La motivación, sentirse valorado y apoyado y el sentimiento de pertenencia, conlleva una mayor implicación del colaborador en la consecución de las metas de la organización, pues las siente como suyas y están ligadas a su grado de satisfacción y realización.

Es necesario para toda organización considerar esto tres puntos como pilares estratégicos en el Plan Estratégico de la compañía. Se trata, además asegurarnos de contar con un equipo humano con las mejores habilidades y conocimientos, con un equipo feliz, sano y por tanto, más capaz. La inversión en capital humano asienta uno de los activos más valiosos para la organización, pues está totalmente entrelazada con la obtención de nuevos recursos económicos y tecnológicos. ⁸

⁸ SOLER, Rosas. El capital Humano el recurso más Importante. En Linea. Barcelona. Julio, 2017. Publicado por: Blog Rosas Soler. Disponible en: <http://www.rosasolerangles.com/capital-humano-recurso-mas-importante-una-empresa/>

6.2.4 La Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano es un campo de estudio relativamente nuevo, que se encuentra en constante cambio, el objetivo de una Gestión del Talento Humano bien planteada es cada vez es más estratégica y menos operativa, debe centrarse en el negocio de la organización, tomando ventaja mediante la creación, desarrollo, difusión y aplicación del conocimiento corporativo, por medio de habilidades esenciales para el éxito de la organización.

La Gestión del Talento Humano va cada vez más enfocada en los activos intangibles, buscando crecimiento y consolidación de capital intelectual en la organización que solo en hacer crecer al capital humano, optimizando la manera en la que estos colaboran, de forma estratégica.

Procesos de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano va cada vez más enfocada en los activos intangibles, buscando crecimiento y consolidación de capital intelectual en la organización que solo en hacer crecer al capital humano.

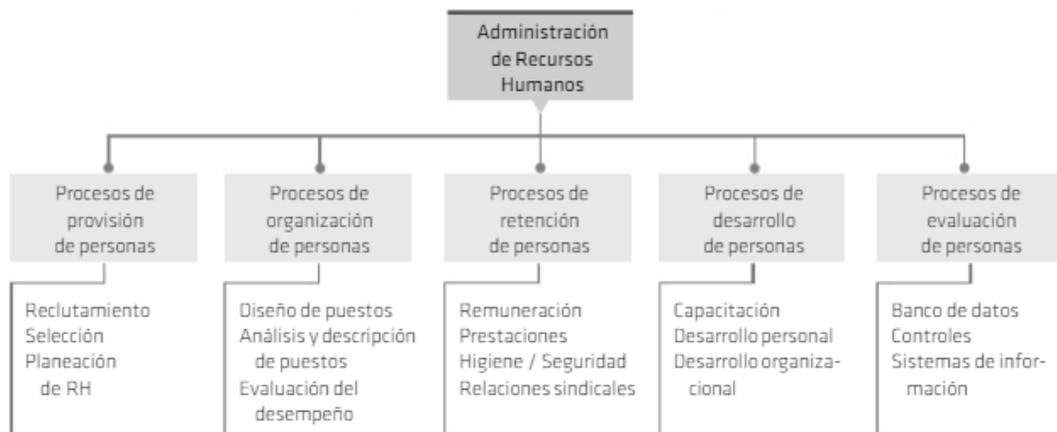
El área de Gestión del Talento Humano causa gran impacto tanto en las personas como en las organizaciones, todos los procesos que se llevan a cabo en la organización en cuanto a esta área, con cruciales para la competitividad de la organización. Lo que se gestiona en realidad, es a las personas, viéndolas no como un medio, sino más bien como un fin, pues estas son las portadoras del capital humano.⁹

⁹ CUESTA, Armando. Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. 1era Edición. Bogotá. Ecoe Editores. 2010. Capítulo 4. Planeación estratégica de RH y optimización del capital humano.

Según Chiavenato ¹⁰, el área de gestión del talento humano cuenta con 5 procesos básicos que se encuentran interrelacionados y, son interdependientes, estos son integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar. Algún cambio en uno de estos procesos, genera cambios en los otros, ajustando el sistema por completo.

Estos cinco procesos en conjunto, forman un proceso dinámico y global, por medio del que se capta talento, se integran en sus labores, se retienen en la organización mientras se les desarrolla y evaluó, En la gráfica 2, se presentan las actividades que conforman cada uno de los procesos.

Grafica 2: Procesos de Gestión del Talento Humano.



Fuente: Tomado de Administración de los Recursos Humanos. Chiavenato, Idalberto. 9na Edición. Página 103.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 10ª Edición. McGraw-Hill Interamericana de España. 2015. Capítulo 4. La gestión del recurso humano.

Objetivos del Área de Gestión del Talento Humano

Los objetivos del área de Gestión del Talento Humano según Pardo & Rojas ¹¹ van de la mano de las metas de la organización, al igual que de su misión y visión, sin dejar de lado los valores de la organización; en donde lo importante es que se cumplan los objetivos de la empresa y le genere valor a la organización, gracias a todas las acciones dirigidas y realizadas por el talento humano al aplicar los conocimientos, capacidades y habilidades de los trabajadores.

Entonces, el área de GTH debe planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas que promueven el desempeño del personal, mientras por medio de la misma compañía se permite que sus colaboradores cumplan sus propósitos personales.

Los objetivos principales del área de Gestión del Talento Humano:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas para agregar valor al negocio.
- Construir un capital humano dotado de habilidades y competencias.
- Construir a partir del capital humano las competencias básicas para aumentar las ventajas competitivas y asegurar la competitividad y la sustentabilidad de la organización.

¹¹ PARDO, Claudia y PORRAS, Jaime. La Gestión del Talento Humano ante el desafío de las organizaciones competitivas. Agosto, 2011. Pág. 178

6.2.5 Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de acuerdo a Grados ¹², es la técnica que se utiliza para dotar de recursos humanos a la empresa, utilizado, tanto en empresas en proceso de conformación como en empresas ya constituidas, en las segundas se da cuando se crea un puesto nuevo o cuando queda un puesto vacante debido a baja o a promoción de quien lo ocupaba.

El proceso de reclutamiento de personal no responde solo a la compañía, las personas también son actores activos, pues atraen y seleccionan a las compañías en las que se quieren desarrollar; al proceso que va de la compañía hacia el personal, se le conoce como reclutamiento y selección de personal; este, aplica un conjunto de procedimientos para atraer candidatos deseados para ocupar los puestos vacantes en la compañía, por medio de un proceso que ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de ocupar un cargo que requiere ser llenado.

La eficacia del proceso radica en la manera en que se presenta al mercado, pues lo ideal es atraer una buena cantidad de personal capaz de ocupar el cargo, para hacerlo más efectivo; además de atraer al personal adecuado, pues, habrá quienes vean el puesto como algo provisional, mientras consiguen su trabajo soñado y otros, que, lo vean como una gran oportunidad de crecimiento. ¹³

La planeación de este proceso, consta de tres fases en las que se responden los siguientes interrogantes: ¿Qué necesita la organización en términos de personas?, ¿Qué puede ofrecer el mercado de RH? Y ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

¹² GRADOS, Jaime. Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal. 4ta Edición. México. Manual Moderno. 2013. Pág. 209.

¹³ BRETONES, F. y RODRIGUEZ, A.. Reclutamiento, Selección de Personal y Acogida. En Línea. Madrid. 2008. En M.A. Mañas y A. Pág. 2. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida

Por lo general, el proceso de reclutamiento inicia cuando se realiza una requisición de empleo, por parte de cualquiera de las áreas de la compañía, la especificidad del documento depende de la complejidad del área de RH que maneja la organización.

Luego de requerido el personal, se debe determinar la fuente de reclutamiento más efectiva para atraerlo; los candidatos por su parte, pueden estar disponibles (desempleados) u ocupados (trabajando en alguna empresa), estos candidatos ocupados pueden ser reales (buscan empleo) o potenciales (no buscan empleo). De aquí se desprenden dos medios de reclutamiento, que se utilizan dependiendo de las necesidades del cargo a ocupar en la compañía, estos son, según Chiavenato¹⁴ se dividen en: el reclutamiento interno, el reclutamiento externo y reclutamiento mixto.

Reclutamiento Interno

En este tipo de reclutamiento, la compañía llena la vacante reacomodando a sus empleados, estos pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) también pueden ser transferidos con promoción (movimiento diagonal). En este orden de ideas, el reclutamiento interno puede utilizar transferencia de personal, promoción de personal, transferencia con promoción de personal, programas de desarrollo de personal y planes de carrera para el personal. Este debe ser el principal proceso debido a que se ahorra esfuerzo, tanto en tiempo como en dinero, desde todos los ángulos, el trabajador ya conocerá la empresa y motivará a los demás por ver la oportunidad de ascenso y carrera.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 10ª Edición. McGraw-Hill Interamericana de España. 2015. Capítulo 5 Reclutamiento de Personal.

La coordinación que este tipo de reclutamiento exige entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos, como intensa y continua, involucrando varios sistemas y bancos de datos.

El reclutamiento interno toma como base información relacionada con otras áreas, con el fin de conocer los resultados del candidato en sus exámenes de ingreso, resultados de las evaluaciones de desempeño, resultados en los programas de capacitación y entrenamientos, análisis y descripción del puesto actual y el puesto a ocupar, planes de carrera y condiciones de promoción del candidato.

Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo toma candidatos externos a la empresa, como su nombre lo indica, estos son atraídos mediante las técnicas de reclutamiento, este reclutamiento puede utilizar una o varias de las siguientes técnicas:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (on line) a través de la internet.
- Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en

las fuentes de RH más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación.

- En el reclutamiento externo existen dos maneras de abordar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el indirecto.

Reclutamiento Mixto

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele.

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

6.2.6 Selección de Personal

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para las vacantes que se encuentran disponibles en la empresa, esto, con el fin de aumentar o mantener la eficiencia del personal de trabajo, lo que se traduce en rendimiento para la organización.

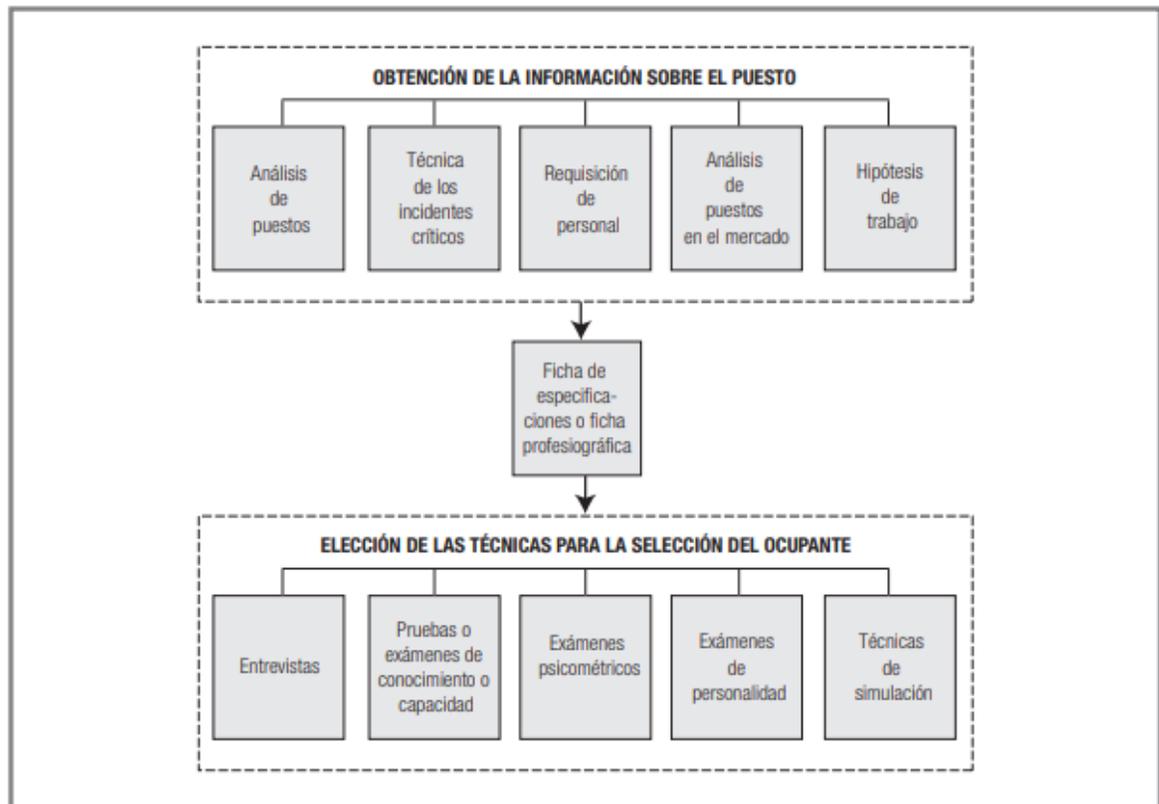
Así la selección busca solucionar dos problemas básicos, adecuación de la persona al trabajo y eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. La primera surge de la descripción y análisis de puestos, y la segunda por medio de la aplicación de técnicas de selección. Al momento de realizar la comparación entre los requisitos y los candidatos, es posible que varios de los candidatos sean aptos para el puesto, en estos casos la decisión es tomada por el departamento que solicita la vacante ¹⁵

Obtención de la información sobre el puesto

La información sobre el puesto vacante se recopila de seis maneras (ver figura 3), descripción y análisis de puestos, donde se presentan los aspectos intrínsecos y extrínsecos del puesto; aplicación de la técnica de los incidentes críticos, donde se anota sistemáticamente las habilidades y comportamientos necesarios para ocupar el puesto; requisición de personal, en la que se verifican los datos que pide el jefe directo para ocupar el puesto; análisis de puestos en el mercado, por medio del que se verifica la descripción del puesto en empresas similares, examinando las funciones, requisitos y características de quienes desempeñan el puesto equiparable en otras empresas; y la hipótesis de trabajo, se utiliza en caso de que no haya referentes, entonces el puesto se describe desde las hipótesis que se tienen de lo que se supone requiere el puesto para desempeñarlo.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 10ª Edición. McGraw-Hill Interamericana de España. 2015. Capítulo 6 Selección de Personal.

Figura 3. Obtención de la información sobre el puesto.



Fuente: Tomado de Administración de los Recursos Humanos. Chiavenato, Idalberto. 10a Edición. Página 213.

Elección de las técnicas de selección

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Según Chiavenato ¹⁵ las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 10ª Edición. McGraw-Hill Interamericana de España. 2015. Capítulo 6 Selección de Personal.

- **Entrevista de Selección:** Es la técnica más común, tanto en grandes, como medianas y pequeñas empresas. Se trata de un proceso comunicativo entre dos o más personas, entre entrevistador(es) y entrevistado(s).
Además, la entrevista, permite un acercamiento personal, que permite indagar más allá de lo que las otras técnicas permiten, dando más fiabilidad al proceso, aunque el esfuerzo para realizarlas también es mayor en condiciones de tiempo.
- **Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades:** Estas, son utilizadas para medir las habilidades y conocimientos que se adquieren a través del estudio, práctica o ejercicio de las labores, y analizar si los aspirantes son aptos en cuanto a conocimientos para ocupar el cargo al que aspiran.
- **Test psicológicos:** Los test son pruebas aplicadas a los aspirantes con el fin de evaluar su desarrollo mental, sus habilidades y aptitudes, en el área organizacional se utilizan para tener un estimado de cómo reaccionaría la persona ante decisiones a tomar en el desempeño del cargo, además de permitir conocer un diagnóstico de su personalidad.
- **Técnicas de simulación:** Las técnicas de simulación tratan de, por medio de acción social, representar escenas en las que se miden las capacidades de los participantes, en la solución de situaciones que podrían presentarse en el puesto de trabajo, la persona que dramatiza tiene el rol más activo en la situación, pero, quienes se encuentran sentados en círculo alrededor, pueden aportar también a la escena.
Una técnica de simulación muy utilizada es el *in-basket* en la que el aspirante debe resolver una serie de situaciones en determinado tiempo, jerarquizándolas por importancia y decidiendo qué estrategias utilizar para cada caso.

6.2.8 Proceso de retención de personas

Además de captar, contratar y emplear el recurso humano de manera adecuada, es necesario que estos se encuentren motivados a contribuir en el cumplimiento de las metas de la organización, esto se hace mediante planes de remuneración, tanto económica como de prestaciones sociales e higiene y seguridad. El refuerzo no siempre es positivo, en ocasiones también se aplican sanciones al personal para promover la desaparición de comportamientos indeseados.

Premios y sanciones

Las compañías utilizan a menudo un sistema de beneficios y castigos, que responden al rendimiento y comportamiento del talento, entre los premios se encuentran las prestaciones que la compañía brinda a sus colaboradores, además de la posibilidad de continuar en su puesto o incluso trasladarse a otro puesto donde tenga mayor oportunidad de crecimiento; por su parte, las sanciones se conforman de medidas que buscan encausar la conducta del personal hacia los caminos deseados, esto, mediante anotaciones verbales o escritas, suspensiones en caso de reincidencia y por último el despido.

Los premios por lo general responden al cumplimiento de los objetivos en determinado periodo de tiempo, aunque se encuentra limitado comúnmente a los altos mandos, como directores y gerentes; otra clase de premios comúnmente utilizados son los que se entregan por el tiempo de servicio a la compañía, mientras el empleado haya tenido un buen desempeño, con base en este desempeño en algunas organizaciones se entregan bonificaciones salariales a quienes hayan realizado un trabajo excepcional, o también, bonificaciones a un área completa que se reparte entre sus integrantes.

En cuanto a la sanción, Chiavenato ¹⁶ la define como un premio, pues si el rendimiento es bueno, la sanción no se presenta, vendría siendo una especie de advertencia que motiva al buen desempeño de las labores, cabe destacar que, estos premios y sanciones deben ser equitativos para el personal, pues, el que un colaborador reciba un premio máspreciado por el mismo desempeño que otro, puede generar el efecto adverso al que se busca.

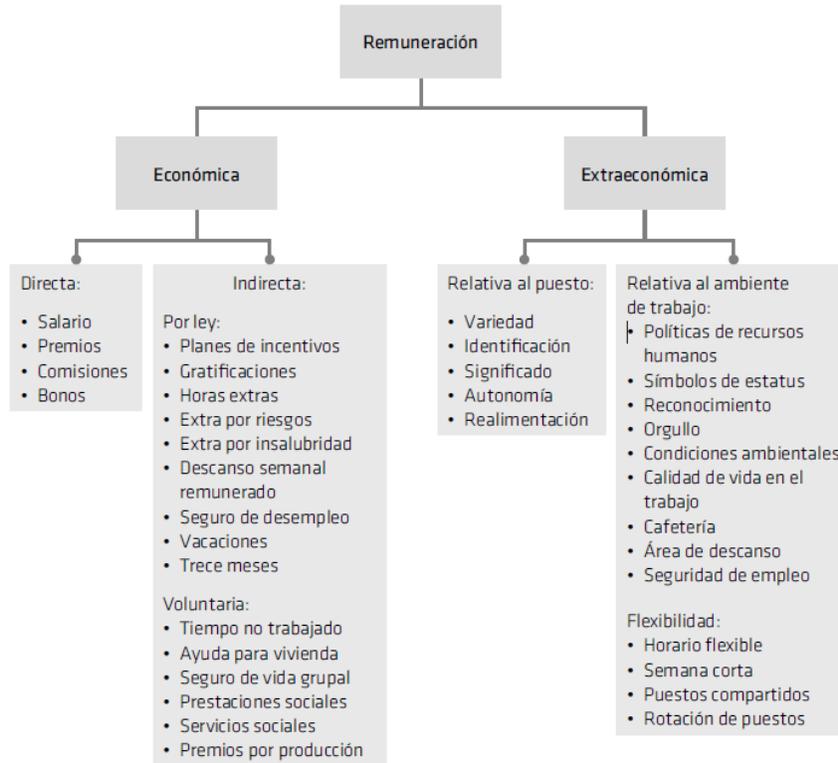
Remuneración

La remuneración es considerada un fuerte motivador, sino la principal, esta puede motivar a cumplir las metas de la organización, generando una ventaja competitiva sobre el resto, la política salarial es uno de los aspectos más importantes de una organización, esto puede brindarle beneficios en el mercado de trabajo. La remuneración se define desde Chiavenato ¹⁷ como la recompensa que se recibe por el desarrollo de las tareas organizacionales, esta remuneración puede ser económica y extraeconómica; esta remuneración económica puede ser directa, tal como los salarios, premios, bonos y comisiones, o indirecta como las vacaciones, bonos, horas extras, turnos nocturnos, años de permanencia, prestaciones sociales, entre otros beneficios tales como el orgullo y reconocimiento por el deber cumplido. En la figura 4, se presentan las remuneraciones tanto económicas como extraeconómicas que se utilizan en las compañías.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 10ª Edición. McGraw-Hill Interamericana de España. 2015. Capítulo 10 Remuneración.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 10ª Edición. McGraw-Hill Interamericana de España. 2015. Capítulo 10 Remuneración.

Figura 4. Tipos de remuneración.



Fuente: Tomado de Administración de los Recursos Humanos. Chiavenato, Idalberto. 10a Edición. Capítulo 10. Remuneración

Prestaciones Sociales

Estas son los pagos adicionales al salario, constituyen beneficios para los empleados, estas son una remuneración obligatoria del empleador hacia el trabajador, para cubrir riesgos o necesidades, además como reconocimiento de la contribución que este realiza a la empresa. ¹⁸

¹⁸ Definición de Prestaciones Sociales. En Línea. Febrero, 2015. Actualicese. Disponible en: <https://actualicese.com/2015/02/02/definicion-de-prestaciones-sociales/>

Las prestaciones sociales en sus inicios se limitaban solo a las empresas en las que los trabajadores se veían enfrentados a ambientes adversos en los que arriesgaban su seguridad, las empresas entonces buscaron mediante incentivos hacer que el personal se quedara realizando las labores, luego, se extendió a todas las empresas, hoy día, su función principal es la de garantizar el buen estado tanto físico como mental de los trabajadores. Esto, mediante la ayuda en el ejercicio del puesto, fuera del puesto y fuera de la empresa.

Por ley se exigen determinadas prestaciones, además de estas, las que se negocian con los sindicatos conforman las prestaciones legales, tales como las horas extras, aguinaldos, ayuda por maternidad, primas y auxilio para vivienda. Adicional a estas, existen prestaciones extralegales, que son las que la empresa brinda por decisión propia, tales como seguros de vida, auxilio de estudio para hijos, seguros de vida colectivos y otras gratificaciones no exigidas por la ley.

Otra de las clasificaciones responde a la naturaleza de las mismas, pueden ser económicas o extraeconómicas, así pues, las prestaciones económicas responden a las bonificaciones monetarias que la empresa brinda, ejemplo de esto es el dinero por vacaciones, para compra de vivienda o aguinaldos, mientras las extraeconómicas son las ventajas o facilidades para los trabajadores, como gastos médicos, horario flexible o seguro de vida grupal.

Estas prestaciones también se clasifican según el objetivo que buscan cumplir, pueden ser asistenciales cuando buscan ayudar al empleado cuando se presenten casos fortuitos o urgencias, entre estas se encuentran los planes médicos, seguros de vida, ayudas para jubilación y seguridad social; recreativas, las que buscan el bienestar de los empleados en cuanto a recreación y descanso, tales como asociación a clubes, actividades deportivas o paseos. ¹⁹

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 10ª Edición. McGraw-Hill Interamericana de España. 2015. Capítulo 10 Remuneración

6.2.9 Higiene y seguridad

La higiene y seguridad laboral son esenciales para el buen desempeño laboral de la fuerza de trabajo, pues mantienen su salud, que, desde la OMS ²⁰ se define como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”, entonces, la higiene laboral hace referencia a las normas y reglas que pretenden conservar a los trabajadores en este bienestar, estas, varían dependiendo de la labor realizada por cada trabajador.

Los planes de higiene y seguridad suelen conformarse de un plan organizado, servicios médicos adecuados tales como exámenes de ingreso, chequeos médicos periódicos; prevención de riesgos, químicos, físicos y biológicos según sea necesario en cada puesto de trabajo, y servicios adicionales como capacitaciones en salud, convenios con otras entidades o un programa informativo para mejorar hábitos de vida, de esto se desprende el área de capacitación y desarrollo de personal que se tratará a continuación.

6.2.10 Capacitación y desarrollo del personal

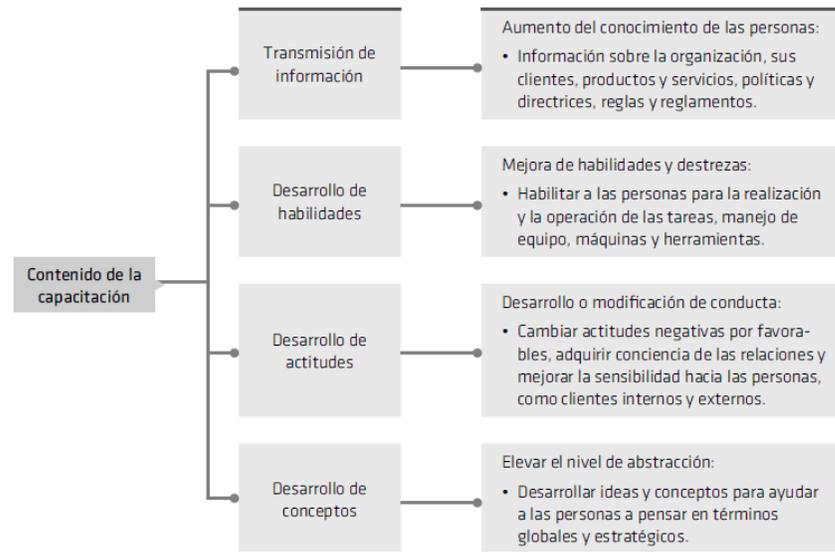
En cuanto a la capacitación del personal, se considera que es necesaria para el buen desarrollo del puesto, además que prepara a las personas para interactuar dentro y fuera del puesto de trabajo. La capacitación es entonces desde la vista de Chiavenato ²¹ el proceso educativo de corto plazo que se aplica organizada y sistemáticamente, para que los trabajadores desarrollen habilidades y competencias que les faciliten contribuir a la empresa.

²⁰ Organización Mundial de la Salud. En Línea. Preguntas Frecuentes. Sitio Web Mundial. Disponible en: <https://www.who.int/es/about/who-we-are/frequently-asked-questions>

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 10ª Edición. McGraw-Hill Interamericana de España. 2015. Capítulo 14 Capacitación y Desarrollo de Personal.

Por medio de la implementación de capacitaciones se suelen conseguir determinados cambios en los empleados, cambios que se relacionan en la figura 5.

Figura 5. Cambios en la conducta por medio de la capacitación.



Fuente: Tomado de Administración de los Recursos Humanos. Chiavenato, Idalberto. 10a Edición. Capítulo 14. Capacitación y Desarrollo de Personal.

Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.

Lo que se busca con estos cambios es preparar a los colaboradores para realizar de manera inmediata determinadas tareas del puesto, promover el desarrollo personal y cambiar la actitud de los trabajadores para mejorar. Todo esto responde a un ciclo en el que el primer paso se debe detectar las necesidades, luego los insumos a utilizar, armar el contenido de la capacitación para pasar a ejecutar el programa, posteriormente se hace necesaria una evaluación de los logros obtenidos mediante la capacitación.

Para detectar las necesidades de capacitación se utilizan diferentes medios entre los que datan las evaluaciones de desempeño, la observación, entrevistas, informes periódicos, entre otros, además de estos medios, existen indicadores que dejan ver

la necesidad de llevar a cabo capacitaciones, algunos son a priori como la reducción del número de empleados, expansión de los servicios, cambio de métodos en los procesos de trabajo, y, a posteriori como problemas de producción o de personal.

Las técnicas a utilizar son determinadas dependiendo de su utilización, del tiempo y lugar. En cuanto a su utilización, pueden ser orientadas al contenido, mediante la que se busca transmitir información; orientadas al proceso, para cambiar actitudes indeseadas y potenciar las deseadas; y mixtas, cuando se busca transmitir la información para generar un cambio. En cuanto al tiempo, se dividen en dos, las primeras son las que se realizan antes de ingresar al trabajo, mejor conocidas como programas de inducción y las aplicadas después del ingreso, la inducción es la que se realiza para mostrarle al trabajador su área de labor, sus compañeros y sus funciones, mientras la capacitación después del ingreso se puede realizar tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.

Los resultados de estas capacitaciones deben ser evaluados en tres niveles, organizacional donde debe dar resultados en cuanto al aumento de la eficacia organizacional, mejora entre relaciones y eficiencia; a nivel de recursos humanos se debe reducir la rotación de personal, reducir el ausentismo, aumentar el conocimiento del personal y cambiar actitudes y conductas; y a nivel de tarea y operaciones debe haber un aumento en productividad, calidad y mejora en la atención al cliente, además se debe mejorar la atención al cliente y reducir los índices de accidentalidad y el flujo en la producción.

6.2.11 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una medición sistemática del cómo se está desempeñando una persona en determinado puesto, además de medir el potencial de desarrollo del trabajador, para realizarla, se pueden utilizar distintos mecanismos, el quien los aplica depende de la organización del área de recursos

humanos de la compañía, por lo general lo realiza el gerente o los supervisores de cada área, con la asesoría del área de recursos humanos, que establecen los medios, dan seguimiento y controlar el sistema planteado.

Existen empresas donde la misma persona es responsable tanto de su rendimiento como de su evaluación, por medio de indicadores que son determinados y proporcionados por la organización o el gerente. Se da también el caso de que, los individuos en compañía del gerente realizan la evaluación, por medio de una APO o administración por objetivos, más incluyente, renovada y motivadora, pues, los objetivos son estipulados mediante el consenso al igual que los medios y recursos para cumplirlos, el compromiso para cumplirlos es personal, se toma como base fundamental el desempeño del trabajador, que es medido de manera continua y comparado constantemente con los objetivos, para luego realizar una realimentación intensa. ²²

El equipo de trabajo puede evaluar el desempeño de sus miembros, trazando además sus metas y objetivos; otra de las áreas que puede evaluar el desempeño es la de recursos humanos, aunque sea una práctica que se está dejando de lado en la actualidad, es más utilizada la comisión de evaluación, en la que se designa un grupo de personas que entran a ser evaluadores de sus compañeros.

Por ultimo encontramos la evaluación 360°, esta es realizada por todos los colaboradores que tienen algún tipo de interacción con la persona evaluada, tanto clientes, como compañeros, jefes y subordinados.

²² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 10ª Edición. McGraw-Hill Interamericana de España. 2015. Capítulo 9 Gestión y evaluación del desempeño. El objetivo de realizar una evaluación de desempeño no es otra que la de mejorar el recurso humano de la organización por medio del conocimiento de las

potencialidades y falencias de cada área, o trabajador, pero también persigue objetivos intermedios tales como adecuar al trabajador al puesto, capacitar, promover, brindar incentivos por buen desempeño o estimar el potencial de desarrollo de un trabajador.

6.2.11 Evaluación de personas

Las empresas deben realizar procesos de control cíclicos y repetitivos, con el fin de hacer coincidir las operaciones con las normas estipuladas previamente, esto lleva a determinar una secuencia que lleva a establecer cuatro etapas, de las que, en la primera se establecen los estándares deseados, luego se supervisa el desempeño, se compara el desempeño con los estándares y se realizan las acciones correctivas necesarias. Esto se evidencia en la figura 6.

Figura 6. Etapas evaluación de personas



Fuente: Tomado de Administración de los Recursos Humanos. Chiavenato, Idalberto. 10a Edición. Capítulo 9. Gestión y Evaluación de Desempeño.

Proceso de control

Para garantizar el mantenimiento de las personas y situaciones dentro de las normas deseadas, las organizaciones se apoyan en medios de control que permiten manejar este tipo de situaciones indeseadas, los principales son la jerarquía de autoridad, donde los superiores controlan a sus subordinados; las reglas y procedimientos, donde se establecen los comportamientos deseados e indeseados; el establecimiento de objetivos que guíen el proceso de acción; los sistemas verticales de información, que pueden ser descendentes o ascendentes, la información descendente informa ordenes, decisiones y aclaraciones para los subalternos, mientras la información ascendente lleva las respuestas y resultados a las ordenes previamente recibidas; las relaciones laterales que es la comunicación entre pares, que mejoran la sincronización entre las tareas de los trabajadores en el mismo nivel jerárquico, y las organizaciones matriciales en las que se responde a dos jefes, un gerente y un jefe de producto o servicio.

Banco de datos

Los bancos de datos se utilizan para tener información a la mano, debidamente codificada y disponible en todo momento, son archivos organizados de manera lógica para facilitar el acceso a los datos que contiene, estos se deben organizar en diferentes niveles de complejidad donde el primero debe ser un inventario del personal con sus datos, luego un registro de los ocupantes de cada área, seguido del registro de los sueldos e incentivos salariales para cada puesto, otro nivel donde se guarden los datos de prestaciones y seguridad social y por ultimo un registro de candidatos con sus cursos, capacitaciones y otras actividades realizadas.

6.3 MARCO CONCEPTUAL

Talento Humano: La capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

Gestión del Talento Humano: Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.

“La Gestión del Talento” define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”.

Planeación del Talento Humano: Proceso mediante el cual las entidades en función de sus objetivos, proyectan y suplen sus necesidades de personal, y definen los planes y programas de gestión del talento humano, con el fin de integrar las políticas y prácticas de personal con las prioridades de la entidad.

Reclutamiento de Personal: Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Selección de Personal: Es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado

Capacitación: Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.

Manual de Funciones Es una definición escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, de cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. Esta definición se utiliza para definir las especificaciones del puesto, el cual relaciona los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se necesitan para el desempeño satisfactorio en el puesto.

La evaluación del desempeño: Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.

Cultura Organizacional Es el modelo de asuntos básicos compartidos que aprende un grupo como vía para resolver sus problemas de adaptación al exterior y de integración al interior y que funciona tan bien que se considera válido y deseable transmitirlo a los nuevos miembros, por ser la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a sus problemas.

Remuneración Es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo.

Seguridad y Salud en el Trabajo se refiere al conjunto de medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico que se utiliza para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del entorno, sea al instruir o convencer a las personas de la implantación de prácticas preventivas.

7. METODOLOGÍA

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVA

Esta investigación se elige trabajar con un diseño descriptivo; Porque se realizara un análisis de forma amplia, detallada y adecuada a la Gestión del Talento Humano de la empresa I.P.S Salulaboral a través de entrevistas y cuestionarios aplicados a sus trabajadores en donde se recolectaran datos e información que será plasmada en un informe descriptivo presentado en este trabajo ; Y a partir de este análisis plantear , describir y detallar estrategias de mejora a los procesos de la Gestión Humana de la empresa y que contribuirán con la mejora de la prestación del servicio a los usuarios.

7.2 VARIABLES

- Selección y Reclutamiento de Personal
- Orientación de Personas
- Desarrollo de Personas
- Evaluación de Desempeño

7.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: Se entenderá el conjunto de datos de una característica medida en cada individuo del universo. ²³

²³ RUSTOM, Antonio J. Estadística Descriptiva, Probabilidad e Inferencia. Santiago de Chile. Pedro Calandra B. 2012. Página 11

La población del presente trabajo estará conformada por todas las personas que laboran en la empresa I.P.S SALULABORAL ubicada en la ciudad de Cartagena; La cual está conformada por 21 trabajadores.

Muestra: Se entiende cualquier subconjunto de la población ²⁴

Dado el tamaño de la población para ejecutar el presente estudio y la publicación finita en el mismo, se utilizara la población total como la muestra del estudio.

7.4 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Para la recolección de datos e información de la presente investigación se utilizaran las siguientes fuentes de información primaria y secundaria:

Fuentes de Información Primaria: La participación de los trabajadores de la IPS encargados del área de Talento Humano y con todos los trabajadores para conocer sus experiencias acerca de los procesos de Talento Humano serán la fuente de información primaria.

Fuentes de Información Secundarias: Las observaciones serán la fuente de información secundaria, se hará de forma directa a los documentos existentes de la empresa, al igual que la consulta de libros, revistas y otra documentación relacionada con la temática de la investigación.

²³ RUSTOM, Antonio J. Estadística Descriptiva, Probabilidad e Inferencia. Santiago de Chile. Pedro Calandra B. 2012. Página 12

7.5 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las entrevistas abiertas se harán de forma individual y directa a cada uno de los trabajadores que se desempeñan en el área del Talento Humano tales como gerente y/o administrador y jefe de recursos humanos; será estructurada y ajustada a preguntas puntuales previamente establecidas con el objetivo de obtener información importante para llevar a cabo el correcto análisis de la gestión del talento humano.

La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

²⁵

Los cuestionarios se aplicaran de forma individual y directa a cada uno de los trabajadores incluidos en la muestra; Estos cuestionarios serán preguntas cerradas y puntuales previamente establecidas con el objetivo de obtener información importante para llevar a cabo el correcto análisis de la gestión del talento humano.

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.²⁶

²⁵ HERNANDEZ, Roberto. Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Gill. 2014 Pág. 403

²⁶ HERNANDEZ, Roberto. Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Gill. 2014 Pág. 217

7.6 TRATAMIENTO DE DATOS

Con la información recolectada a través de las entrevistas y cuestionarios; Se creara una base de datos en Microsoft Excel con los resultados de los cuestionaros en donde se organizara la información en tablas con distribución por frecuencias y porcentaje y en Microsoft Word se organizara los resultados de las entrevistas realizadas. El anterior tratamiento de datos tiene como objetivo organizar la información de tal forma que permita una mejor interpretación y análisis de los resultados obtenidos en la investigación.

8. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

8.1 RECURSOS HUMANOS

- Estudiantes investigadores del Trabajo de Grado pertenecientes al programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena.
- Trabajadores de la empresa I.P.S Salulaboral.
- Tutor asignado por el programa de Administración de Empresas.
- Administrativos del programa de Administración de Empresas.
- Comité evaluador del programa de Administración de Empresas.

8.2 RECURSOS TECNICOS

- Computador
- Impresora
- Scanner
- Internet
- Memoria USB
- Celular
- Carpetas
- Hojas de Papel
- Libros Administrativos

8.3 RECURSOS ECONOMICOS

Cuadro 2. Presupuesto

Recursos	Valor
Fotocopias	\$ 30.000
Impresión	\$ 50.000
Internet	\$ 30.000
Papelería	\$ 25.000
Transportes	\$ 40.000
Refrigerios	\$ 30.000
Gastos Varios	\$ 50.000
Total	\$ 255.000

8.4 CRONOGRAMA

Cuadro 3. Cronograma	Jun. 18 Jul. 18				Ago – Dic 18				Enero 2019				Feb. 2019				Marzo 2019				Abril 2019				Mayo 2019				Junio 2019			
Actividad.					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. Presentación de Propuesta de Grado	■	■																														
2. Aprobación de Propuesta de Grado		■	■																													
3. Elaboración de Anteproyecto					■	■	■	■	■	■	■	■																				
4. Presentación de Anteproyecto													■	■	■	■																
5. Revisión, Análisis y Corrección de Recomendaciones de Anteproyecto.																	■															
6. Aprobación Anteproyecto.																		■														
7. Caracterización de la Empresa																																
8. Diseñar herramientas de Recolección de Información – Datos																																
9. Recolección de Información – Datos.																																
10. Depuración de Información – Datos.																																
11. Análisis de Información - Datos																																
12. Elaboración Trabajo de Grado																																
13. Presentación Trabajo de Grado																																
14. Aprobación Trabajo de Grado Comité.																																
15. Sustentación Trabajo de Grado																																
16. Aprobación Final Trabajo de Grado																																

9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación realizada a la empresa I.P.S Salulaboral con el objetivo realizar un análisis de la Gestión del Talento Humano; Estos resultados se obtuvieron durante un tiempo aproximado tres meses, en donde se utilizaron los métodos y herramientas de observación, entrevistas y cuestionarios para la recolección de estos.

Los resultados encontrados son descritos a través de cuatro capítulos, iniciando por la caracterización de la empresa objeto de estudio, seguido de las características sociodemográficas de los trabajadores, continuando con los resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores que arrojó información acerca de las variables de estudio: reclutamiento y selección de personal, orientación de personas, desarrollo de personas y evaluación de desempeño; y finalizamos con la información suministrada por el gerente de la I.P.S. a través de la entrevista aplicada.

La primera información se recolectó a través del cuestionario el cual fue diseñado de acuerdo a los criterios importantes a evaluar de cada una de las variables de estudio y aplicado al total de la población de la empresa, estos datos obtenidos se tabularon en el programa Microsoft Excel los cuales fueron agrupados en tablas y graficados para permitir un mejor análisis de la información obtenida, luego se obtuvo información a través de la encuesta aplicada al gerente de la empresa donde se obtuvo información puntual y específica de las variables de estudio y se finalizó con la observación de documentos existentes como procesos, formatos o registros.

9.1 CARACTERIZACION DE LA EMPRESA I.P.S SALULABORAL SAS

9.1.1 Reseña Histórica

I.P.S SALULABORAL SAS, es una empresa privada constituida en la ciudad de Cartagena en 4 de octubre de 2013, dirigida por su único socio ADRIANA CARCAMO, registrado y nombrado ante la Cámara de Comercio de Cartagena como Representante Legal y Gerente General. La empresa se encuentra ubicada en el barrio Nuevo Bosque Tv 52 # 29 E – 26.

SALULABORAL IPS ofrece la prestación de servicios de exámenes médicos ocupacionales que incluye diversidad de exámenes como: Examen Médico Ocupacional, Audiometría Tamiz y Clínica, Optometría y Visiometria, Espirometria, Electrocardiograma, Prueba Psicosenométrica y Laboratorios.

9.1.2 Misión

En Salud Laboral IPS trabajamos por incrementar su productividad laboral, asegurándonos de la salud y bienestar de sus trabajadores, mediante la prestación de servicios de salud ocupacional y servicios de fonoaudiología. Contamos con un alto grado de calidad en nuestros procesos, una atención cálida y oportuna a clientes, apoyados en recursos tecnológicos eficientes.

9.1.3 Visión

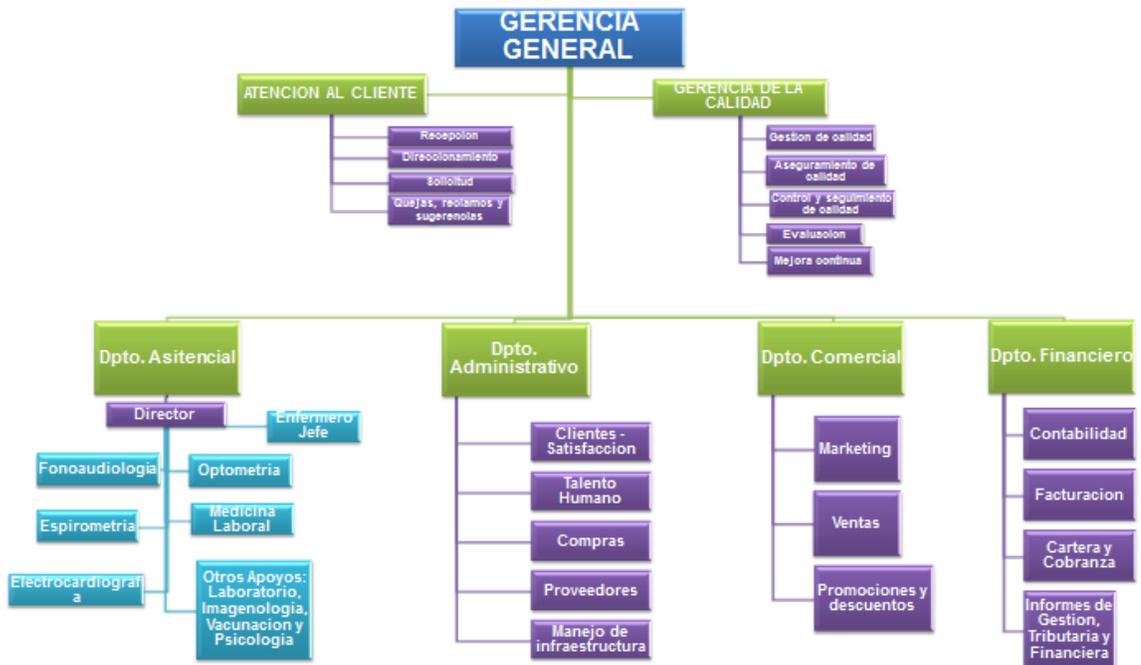
Ser un proveedor de servicios de salud ocupacional y servicios de fonoaudiología con un portafolio de productos y servicios que agreguen valor, seguridad y protección en los negocios de nuestros clientes. Reconocidos nacionalmente por nuestros de altos estándares de calidad, excelente atención al cliente y recursos tecnológicos eficientes e innovadores.

9.1.4 Valores Corporativos

- Responsabilidad: asumir todas aquellas consecuencias generadas tras un acto que fue realizado de manera consciente e intencionada
- Calidad: Atención oportuna, personalizada, humanizada a todas y cada una de las pacientes que soliciten los servicios, con el mínimo riesgo y máxima satisfacción en la atención
- Comunicación: Intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas.
- Eficiencia: Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.
- Seguridad: Análisis y prevención de los fallos de la atención prestada por los servicios sanitarios, que con frecuencia son causas de eventos adversos.

9.1.5 Organigrama

Figura 7. Organigrama



9.2 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

A continuación, se presentan las principales características sociodemográficas y laborales de los trabajadores de I.P.S SALULABORAL; Para la obtención de esta información se utilizó un cuestionario que se les aplicó a los trabajadores de la empresa (Anexo A)

9.2.1 Género

Tabla 1. Genero Trabajadores I.P.S Salulaboral.

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	6	29%
Femenino	15	71%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

En cuanto al género, el 71% de los trabajadores pertenecen al género femenino y un 29% de los trabajadores pertenecen al género masculino, esto, deja ver una tendencia del género femenino para desempeñar las actividades laborales en la empresa. Hoy en día las mujeres le aportan ventajas competitivas a las empresas por su facilidad de comunicación, capacidad de organización, capacidad de negociación y el compromiso que adquieren con esta.

Maria Reina Andrade especialista en Recursos Humanos, dice “está comprobado que en una empresa donde hay un importante número de mujeres las metas se logran con mayor eficiencia y rapidez, resultado de factores como el compromiso, la coherencia entre lo que se dice y se hace, la confianza y el respeto, la empatía para liderar grupos de trabajo y la capacidad de trabajo” ²⁷

²⁷ ANDRADE, María. Las ventajas competitivas de las mujeres en el mundo empresarial. Revista Dinero, Febrero, 2017.

9.2.2 Edad

Tabla 2. Edad de los Trabajadores I.P.S Salulaboral.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
<= 20 años	0	0%
21 - 30 años	9	43%
31-40 años	8	38%
41-50 años	2	10%
>= 51 años	2	10%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

De la población estudiada, el 43% se encuentra en el rango de 21 a 30 años, el 38% se encuentra en el rango de 31 a 40 años, el 10% son mayores de 51 años y el 9% se encuentra en el rango de 41 a 50 años y no hay trabajadores menores de 20 años; lo que indica que la mayoría de los trabajadores de I.P.S. Salulaboral son jóvenes.

Seleccionar y contratar personal joven en la empresa le brinda beneficios a esta: Mayor capacidad de dedicarle tiempo y energía al trabajo, mayor interés y motivación de superación, educación y capacitación, mayor motivación para estabilidad y crecimiento dentro de las empresas, son adaptables a la cultura empresarial, ágiles, creativos e innovadores y tienen capacidad de liderazgo. ²⁸

Aunque se considera que los trabajadores jóvenes en algunos casos no poseen amplia experiencia, es importante que durante el proceso de selección y contratación se evalúen si cuentan con los conocimientos y habilidades para desempeñar el cargo y durante el proceso de inducción se le brinden las directrices para desempeñarlo y evitar inconvenientes futuros en las funciones laborales.

²⁸ TOMAS, Anna. Cinco Ventajas de Contratar a Millennials, En Factorial. Grupo Factorial, Febrero, 2018.

9.2.3 Estado Civil

Tabla 3. Estado Civil Trabajadores I.P.S Salulaboral.

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Casado	3	14%
Soltero	11	52%
Unión libre	6	29%
Separado	1	5%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

En cuanto al estado civil de los trabajadores, un 52% se encuentra soltero, un 29% se encuentra en unión libre, un 14% se encuentra casado y un 5% se encuentra separado. Podemos observar que existe una mitad de la población soltera lo que guarda relación con que la mayoría de los trabajadores son jóvenes y otra mitad de la población que tiene conformada una familia sea en unión libre o en matrimonio; Aunque una persona en estado de soltero tiene mayor disponibilidad de tiempo para dedicarle a sus actividades laborales en ocasiones se considera que son inestables, con falta de compromisos y sin reparo de cambiar eventualmente de lugar de trabajo, mientras que una persona en estado de unión familiar valora, cuida y se compromete con su trabajo dada la importancia de necesidad y estabilidad económica/social que depende de este, previenen accidentes dada la importancia del autocuidado para la estabilidad del núcleo familiar, tienen estabilidad emocional y la capacidad de resolver situaciones críticas lo cual le genera tranquilidad a la compañía. ²⁹

²⁹ Las empresas los prefieren casados. En: El Tiempo. Julio, 1994.

9.2.4 Cargo.

Tabla 4. Cargos de Trabajadores I.P.S Salulaboral.

Cargos	Frecuencia	Porcentaje
Médico especialista en salud ocupacional	4	19%
Auxiliar de aseo y servicios generales	1	5%
Auxiliar administrativo y contable	1	5%
Gerente general	1	5%
Director operativo	1	5%
Administrador	1	5%
Contador	1	5%
Mensajero	1	5%
Médico especialista en cardiología	1	5%
Bacteriólogo	1	5%
Auxiliar de enfermería	2	10%
Auxiliar de laboratorio	1	5%
Médico especialista en radiología	1	5%
Fonoaudiólogo	1	5%
Psicólogo	1	5%
Optómetra	1	5%
Fisioterapeuta	1	5%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

Según los resultados se puede observar que existen 17 variedades de cargos, desde áreas gerenciales, administrativas, contables, asistenciales y de servicios generales, todos trabajando en equipo para el cumplimiento del objetivo social de la empresa. Se destaca que la mayoría de los cargos hacen parte del área asistencial lo que guarda relación con el objetivo social de la empresa el cual es la prestación de servicios de seguridad y salud en el trabajo; los cargos con mayor representación pertenecen al médico especialista en salud ocupacional que ocupa el 19% de la población total, seguido de los auxiliares de enfermería que ocupa el 10% de la población total, los demás cargos hacen presencia en partes iguales del 5%.

9.2.5 Nivel Escolaridad

Tabla 5. Nivel Escolaridad Trabajadores I.P.S Salulaboral.

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	1	5%
Universitario	11	52%
Técnico laboral	3	14%
Especialistas	6	29%
Total	21	71%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados..

Con respecto al nivel de escolaridad de los trabajadores, se muestra que el 52% tienen estudios universitarios, un 29% tienen estudios de especialización, un 14% tienen estudios técnicos laborales y un 5% tienen estudios de bachiller. Podemos observar y destacar que la mayoría de los trabajadores tienen estudios universitarios seguido de trabajadores con estudios de especialistas y de técnico laboral, solo un trabajador tiene estudios de bachiller, lo anterior guarda relación con la distribución de cargos en la I.P.S. Ya que para que una persona desempeñe el cargo de médico, bacteriólogo, fonoaudiólogo, optómetra, psicólogo, fisioterapeuta deben ser personas con estudios profesionales y se infiere dada la necesidad de I.P.S. Salulaboral contar con personal profesional para prestar servicios de salud con integridad y calidad al sector público y privado, para esto, deben ser personas con estudios y conocimientos en el tema, habilidades y competencias, permisos y licencias por la secretaria de salud, aptitudes y actitudes, entre otros criterios.

Según El Ministerio de Salud ³⁰ establece competencias que deben poseer los profesionales del área de la salud para desempeñar sus labores:

³⁰ GAVIRIA, Alejandro, ESGUERRA, Herman. Perfiles y Competencias Profesionales En Salud. Ministerio de Salud. Mayo, 2016. Pág. 50.

- POSEER una sólida formación científica y técnica.
- TENER una clara visión de responsabilidad y justicia social.
- CONTAR con una formación ética y deontológica que oriente, en todo momento, sus comportamientos y los haga poseedores de altos estándares de desempeño y un amplio sentido de profesionalismo.
- EVIDENCIAR habilidades para reconocer situaciones y problemas que inciden en la salud de individuos y grupos sociales.
- ESTAR capacitados para inter-relacionarse con otros profesionales de la salud y con actores de otras disciplinas.
- DESARROLLAR amplias capacidades de comunicación y de gestión para asumir un liderazgo transformador de realidades en función de la salud y ejercer el muy importante e irrenunciable rol de agentes representantes de los usuarios individuales y de los grupos sociales ante el sistema de servicios de salud.
- CONTRIBUIR a la investigación y el desarrollo y gestión del conocimiento en relación con la salud.”

Las anteriores competencias descritas deben poseerlas todos los profesionales que presenten servicios de salud, y estos son adquiridos durante la formación educativa que adquieren durante sus estudios profesionales o especialidades, por tal razón I.P.S debe seleccionar y contratar personal con el nivel de escolaridad necesario para desempeñar las actividades laborales.

Por otra parte es importante que la empresa motive a los trabajadores con básica secundaria inicien una técnica, tecnología o profesional; Brindar capacitaciones, cursos y talleres que permitan el crecimiento profesional de cada uno de los trabajadores y que estos conocimientos le brinden beneficios a la empresa.

9.2.6 Niveles Jerárquicos en la Empresa

Tabla 6. Nivel Jerárquico de los Trabajadores I.P.S Salulaboral.

Nivel Jerárquico	Frecuencia	Porcentaje
Gerencial	2	10%
Administrativa	3	14%
Asistencial	16	76%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

En cuanto al nivel jerárquico, la mayoría de los trabajadores con un 76% se encuentran en el área asistencial, un 14% se encuentran en el área administrativa y un 10% se encuentra en el área gerencial; lo anterior guarda relación con la distribución de cargos en la empresa y con el objetivo social de la empresa el cual es la prestación de servicios de seguridad y salud en el trabajo, por lo que la mayoría de los trabajadores pertenecen al área asistencial.

9.2.7 Remuneración Salarial

Tabla 7. Remuneración Salarial de los Trabajadores I.P.S Salulaboral.

Remuneración Salarial	Frecuencia	Porcentaje
< de \$999.000	11	52%
\$1.000.000-\$1.999.000	5	24%
\$ 2.000.000 - \$ 2.999.000	2	10%
> de \$3.000.000	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

De acuerdo a los resultados se puede observar, con respecto a la remuneración salarial que el 53% de los trabajadores obtienen mensualmente una remuneración de menos de \$999.999, un 24% obtienen mensualmente una remuneración entre \$1.000.000 y \$1.999.000, un 10% obtienen mensualmente una remuneración entre \$ 2.000.000 y \$ 2.999.000 y un 14% obtienen mensualmente una remuneración mayor de \$3.000.000, lo que va de la mano con el nivel jerárquico, nivel de escolaridad y cargos; aquellos trabajadores que cuenten con especialidades y pertenezcan al nivel gerencial sus ingresos mensuales son más altos, aquellos trabajadores que cuentan con nivel de escolaridad técnica o su escolaridad es profesional pero su cargo es auxiliar sus ingresos mensuales son más bajos y el resto de trabajadores que son profesionales y sus actividades son administrativas o asistenciales sus ingresos mensuales son promedio. Se destaca que la empresa reconoce el nivel de escolaridad de sus trabajadores y le es remunerado proporcionalmente a sus estudios y a sus niveles jerárquicos en la empresa.

9.3 ANÁLISIS PROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El departamento de Talento Humano en conjunto con cada uno de los procesos realizados en él, son de mucha importancia para la empresa; dentro de esos procesos tenemos el reclutamiento y selección de personal, este, le permite a la empresa vincular personal idóneo para desempeñar cada uno de los cargos necesarios en I.P.S Salulaboral y poder operar satisfactoriamente, dada la importancia de realizar un buen proceso de reclutamiento y selección, se realizó un cuestionario que se aplicó a los trabajadores de la empresa para conocer la opinión que tienen de este, a continuación se analizan los resultados de las preguntas que hacen parte del cuestionario realizado:

Cuadro 4: Aspectos evaluados reclutamiento y selección de personal.

Ítem	Aspecto evaluado reclutamiento y selección de personal.
1.	¿Por medio de qué canal se enteró de la vacante disponible?
2.	¿Conoce usted si realizaron verificación de la información suministrada en su hoja de vida como referencias personales, familiares, laborales o estudios realizados?
3.	¿Cuál de las siguientes técnicas de selección de personal le realizaron para su vinculación en la empresa?
4.	¿Quién le realizo la entrevista?
5.	¿Cuál es su opinión acerca del proceso de reclutamiento y selección realizado en la empresa?

9.3.1 ¿Por medio de que canal se enteró de la vacante disponible?

Tabla 8. ¿Por medio de que canal se enteró de la vacante disponible?

¿Por medio de que canal se enteró de la vacante disponible?	Frecuencia	Porcentaje
a. Bolsa de Empleo	0	0%
b. Anuncio en Redes Sociales	5	24%
c. Clasificados	0	0%
d. Recomendación	16	76%
e. Concursos	0	0%
f. Convenios Empresariales	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los trabajadores conocieron acerca de la vacante disponible en un 76% por medio del canal de la recomendación y un 24% por medio del canal de anuncios en redes sociales, ningún trabajador conoció de la vacante por medio de bolsa de empleo, clasificados, concursos o convenios empresariales.

De acuerdo a lo anterior, es importante mencionar que de los distintos canales que son utilizados para divulgar y/o comunicar vacantes disponibles, solo se están utilizando o están siendo efectivos dos los anuncios en redes sociales y la recomendación de la cual se obtienen mejores resultados. Si bien la recomendación le permite a la empresa ahorrar dinero en el proceso de reclutamiento, es considerado que en este la empresa no tiene control ni influencia, además que no es considerado un medio efectivo para reclutar al tener prioridad las relaciones afectivas por encima de la objetividad y olvidan la parte de poder estar incurriendo en errores al utilizar este canal por encima de otros canales más efectivos e idóneos.

9.3.2 ¿Conoce usted si realizaron verificación de la información suministrada en su hoja de vida como referencias personales, familiares, laborales o estudios realizados?

Tabla 9. ¿Conoce usted si realizaron verificación de la información suministrada en su hoja de vida como referencias personales, familiares, laborales o estudios realizados?

¿Conoce usted si realizaron verificación de la información suministrada en su HDV, como referencias personales, familiares, laborales o de estudios?	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	2	10%
b. No	19	90%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta realizada a los trabajadores de I.P.S Salulaboral acerca de su conocimiento en cuanto a la verificación de la información suministrada en su hoja de vida, se obtuvo como resultado que el 90% no conoce si se realizó o no verificación de la información y el 10% manifiesta que sí se realizó verificación de la información.

Realizar verificación de la información suministrada en las hojas de vida por los postulantes es una actividad importante en el proceso de reclutamiento y selección de personal, permite verificar y obtener información acerca de los antecedentes laborales de los postulantes tales como la conducta, el comportamiento, compromiso, responsabilidad, puntualidad, entre otros criterios, obtener referencias personales del trabajador y realizar verificaciones de títulos de estudios, evitando ser engañando por parte del postulante quien suministre en su hoja de vida

información falsa; no realizar estas verificaciones en el proceso resulta ser contraproducente e incurrir en errores.³¹

9.3.3 ¿Cuál de las siguientes técnicas de selección de personal le realizaron para su vinculación en la empresa?

Tabla 10. ¿Cuál de las siguientes técnicas de selección de personal le realizaron para su vinculación en la empresa?

¿Cuál de las siguientes técnicas de selección de personal le realizaron para su vinculación a la empresa?	Frecuencia (SI)	Porcentaje	Frecuencia (NO)	Porcentaje
a. Entrevista	21	100%	0	0%
b. Prueba de Conocimiento	5	24%	16	76%
c. Prueba Psicológica	0	0%	21	100%
d. Técnica de Simulación	0	0%	21	100%
e. Exámenes Médicos	5	24%	16	76%
f. Todas Las Anteriores	0	0%	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

Acerca de las técnicas de selección de personal realizadas para la vinculación a la empresa, se obtuvo como resultado que al 100% se le realizó entrevista, al 24% se le realizó prueba de conocimiento, al 24% se le realizó exámenes médicos, a ningún trabajador se le realizó prueba psicológica ni técnicas de simulación, lo que deja vacíos en cuanto a las técnicas de selección aplicadas a los postulantes, solo la entrevista se realiza a la totalidad de trabajadores, las técnicas de pruebas de conocimiento y exámenes médicos no se realiza ni a la mitad de los trabajadores

³¹ La importancia de la verificación del historial de los candidatos. En Línea. Aptitus Blog, Noviembre, 2016. Disponible en <https://aptitus.com/blog/la-importancia-de-la-verificacion-del-historial-de-los-candidatos/>

seleccionados y a ningún trabajador se le ha realizado una prueba psicológica o una técnica de simulación.

El proceso de selección de personal es amplio e implica aplicar a cada uno de los postulantes pruebas técnicas en donde los resultados arrojados permitan seleccionar al personal idóneo para ocupar la vacante disponible, se destaca que en la empresa se le realiza a todos los trabajadores la entrevista personal la cual permite conocer en una primera impresión al trabajador, de acuerdo a su expresión verbal, no verbal e información que suministra en base a las preguntas realizadas; las pruebas de conocimiento permiten conocer si el trabajador cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar sus actividades laborales, se considera que esta es la prueba técnica más importante y el no realizarla produce contrataciones equivocadas del personal para el cargo³²; los exámenes médicos ocupacionales de ingreso permiten identificar si el trabajador cuenta con las condiciones médicas necesarias para desempeñar el cargo, contratar a un trabajador que a futuro manifieste restricciones laborales para desempeñar sus actividades laborales le genera incapacidades, reubicación de puesto e inconvenientes a la empresa los cuales se pueden evitar si antes de contratar al trabajador se conoce su estado de salud, recomendaciones y restricciones para desempeñar el cargo; las pruebas psicológicas permiten identificar inestabilidades emocionales que afecten las actividades laborales del trabajador a futuro. Lo anterior expuesto es claro al informar las ventajas y/o desventajas de aplicar o no las técnicas de selección en la empresa I.P.S. Salulaboral.

³² La importancia de las pruebas de aptitud. En Línea. Fibonacci, Disponible en: <https://www.fibonacci.com/es/importancia-pruebas-de-aptitud/>

9.3.4 ¿Quién le realizo la entrevista?

Tabla 11. ¿Quién le realizo la entrevista?

¿Quién le realizo la entrevista?	Frecuencia	Porcentaje
a. Gerente	21	100%
b. Jefe de recursos humanos	0	0%
c. Persona que ocupaba anteriormente el cargo	0	0%
d. Personal externo a la empresa	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

En cuanto a la persona que realizó la entrevista de selección, se obtuvo como resultado que al 100% se la realizó el gerente de la Ips, en ninguna de las entrevistas realizadas participó el jefe de recursos humanos, personal que ocupaba anteriormente el cargo o personal externo a la empresa.

Todas las entrevistas son realizadas por el gerente de la empresa, esto le brinda confianza al entrevistado al percibir compromiso por parte de la empresa en el proceso de selección y le permite sentirse importante al ser entrevistado por un cargo de la alta dirección de la empresa, por lo que, el entrevistado se esfuerza y entrega lo mejor de sí, para impresionar al gerente. Es importante que la empresa delegue y/o permita la participación del área de talento humano en el proceso, quienes cuentan con los conocimientos necesarios para liderar y obtener los mejores beneficios de las entrevistas realizadas.

9.3.5 ¿Cuál es su opinión acerca del proceso de reclutamiento y selección realizado en la empresa?

Tabla 12. ¿Cuál es su opinión acerca del proceso de reclutamiento y selección realizado en la empresa?

¿Cuál es su opinión acerca del proceso de reclutamiento y selección realizado en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
a. Excelente	0	0%
b. Bueno	12	57%
c. Regular	9	43%
d. Malo	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta realizada a los trabajadores de I.P.S Salulaboral, acerca de la opinión que tienen del proceso de reclutamiento y selección realizado, se obtuvo como resultado que el 57% de los trabajadores considera que el proceso es bueno, mientras un 43% considera que es regular; no hay trabajadores que consideren que el proceso es excelente o malo.

De acuerdo a lo anterior, es importante mencionar que, si bien la mayoría de los trabajadores considera que el proceso de reclutamiento y de selección de personal es bueno, que no haya ningún trabajador que considere que el proceso sea excelente y por el contrario un porcentaje considerable opine que el proceso es regular, indica que debe ponerse especial atención a cómo se está realizando el proceso, con el fin de mejorarlos.

9.4 ANALISIS PROCESO DE ORIENTACIÓN DE PERSONAS

En las empresas es importante que un trabajador que ha sido seleccionado y contratado, conozca con precisión sus funciones laborales, el objetivo social de la empresa, misión y visión, las instalaciones, distribución y áreas de la empresa, los servicios que ofrece a los usuarios, a sus compañeros de trabajos, jefe inmediato, directivos, entre otros aspectos que permiten que el trabajador pueda desempeñarse oportuna y satisfactoriamente en sus actividades laborales, lo anterior se logra realizando un buen proceso de orientación de personas, dada la importancia de realizar un buen proceso, se realizó un cuestionario que se aplicó a los trabajadores de la Ips para conocer la opinión que tienen de este, a continuación se analizan los resultados de las preguntas que hacen parte del cuestionario realizado:

Cuadro 5. Aspectos evaluados variable Orientación de Personas.

Ítem	Aspectos evaluados variable Orientación de Personas
1.	¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre la empresa (Misión, Visión, Objetivos, Políticas)?
2.	¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre sus funciones laborales, equipos o insumos de trabajo a utilizar?
3.	¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre las condiciones de trabajo, salario, horas de trabajo, horario?
4.	¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre las instalaciones y las áreas de la empresa?
5.	¿Antes de iniciar sus actividades laborales se le realizo la presentación a sus supervisores inmediatos y a sus compañeros de trabajo?
6.	¿Quién le realizo la inducción?
7.	¿Cuánto duro el proceso de inducción?
8.	¿Cuál es su opinión acerca del proceso de inducción realizado en la empresa?

9.4.1 ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre la empresa (Misión, Visión, Objetivos, Políticas)?

Tabla 13. ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre la empresa (Misión, Visión, Objetivos, Políticas)?

¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre la empresa (misión, visión, objetivos, políticas)?	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	21	100%
b. No	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta realizada a los trabajadores de I.P.S Salulaboral acerca de haber recibido antes de iniciar sus actividades laborales información sobre la empresa, se destaca que la totalidad de los encuestados afirmó haberla recibido.

En I.P.S. Salulaboral los trabajadores se encuentran enfocados acerca del papel que cumplen dentro de la empresa y como lograr el crecimiento de ambos; al informarles la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, estos conocen cual es la razón de ser, los objetivos y hacia dónde quiere llegar la empresa, lo que indica que no existirán trabajadores con objetivos desenfocados o realizando actividades que no permitan el crecimiento de ambos.

Dilia Sister en su artículo ³³, la importancia de que todos los empleados conozcan y compartan la visión de la empresa, dice “Cuando los trabajadores desconocen la visión de la empresa, todo su potencial laboral se enfoca solamente en su

³³ ESTER, Dilia. La importancia de que todos los empleados conozcan y compartan la visión de la empresa. , Noviembre, 2014.

realización personal, es decir, en alcanzar sus propios ideales; el empleado trabaja en pro de buscar su propio beneficio y vive al día, porque probablemente sus esfuerzos estén radicados solo en la retribución económica y no en el beneficio que como parte empresa se pueda conseguir”. Lo más importante es que un trabajador conozca cual es la meta a la cual debe llegar, ya que el recurrirá a los recursos necesarios para lograrlo.

9.4.2 ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre sus funciones laborales, equipos o insumos de trabajo a utilizar?

Tabla 14. ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre sus funciones laborales, equipos o insumos de trabajo a utilizar?

¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre sus funciones laborales, equipos o insumos de trabajo a utilizar?	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	21	100%
b. No	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

En I.P.S Salulaboral antes de que un trabajador inicie sus actividades laborales, le informan acerca de sus responsabilidades, sus funciones que va a desempeñar y sus equipos e insumos de trabajo; las funciones se describen e informan con base en el manual de funciones de la empresa evitando delegar funciones al trabajador que no le corresponden y los equipos o insumos de trabajo son entregados al trabajador lo que le permite realizar sus actividades laborales sin limitantes o restricciones al poseer los recursos necesarios para ello, realizar lo anterior le permite a la empresa que el trabajador conozca todas y cada una de las funciones que debe realizar, cuente con los recursos para ello y lograr cumplir el objetivo del

cargo, el no realizarlo le genera al trabajador incertidumbre de que debe lograr, como lo va a lograr y a donde debe llegar.³⁴

9.4.3 ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre las condiciones de trabajo, salario, horas de trabajo?

Tabla 15. ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre las condiciones de trabajo, salario, horas de trabajo?

¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre las condiciones de trabajo, salario, horas de trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	21	100%
b. No	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

Se destaca en I.P.S Salulaboral que la totalidad de los trabajadores afirma haber recibido, antes de iniciar sus actividades laborales, información sobre las condiciones de trabajo, lo anterior indica que los trabajadores conocen con claridad sus derechos y condiciones laborales como salario, fechas de pago, horas de trabajo, horarios de descanso, evitando que a futuro se presenten inconformidades por falta información.

³⁴ CUMPLIDO, Maria. Por qué es importante la descripción de puestos de trabajo. En Linea. Blog Yunbit. Abril, 2019. Disponible en: <https://www.yunbitsoftware.com/blog/2016/04/01/por-que-es-importante-la-descripcion-de-puestos/>.

9.4.4 ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre las instalaciones y las áreas de la empresa?

Tabla 16. ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre las instalaciones y las áreas de la empresa?

¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre las instalaciones y las áreas de la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	10	48%
b. No	11	52%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

En cuanto el haber recibido información sobre las instalaciones y áreas de la empresa antes de iniciar sus actividades laborales, la mayoría de los trabajadores con el 52% manifiesta que no y el 48% manifiesta que sí la recibieron, es importante que el personal conozca las instalaciones y áreas de la empresa, su área de trabajo y ubicación dentro de esta antes de iniciar sus actividades laborales.

I.P.S Salulaboral está expuesta, a que un trabajador al tener que realizar una actividad laboral que implique desplazarse hacia un área específica, pierda tiempo mientras encuentre el área o deba preguntar a sus compañeros, al igual que si un usuario le pregunta donde se encuentran los baños, la gerencia, la caja o administración no le pueda brindar la información o le brinde información errada, lo que genera descontento o una mala impresión en los usuarios de la empresa, también está expuesta a accidentes laborales en los trabajadores al no conocer los accesos a las áreas, escaleras o rampas, lugares restringidos o peligrosos, o simplemente el hecho de no conocer las salidas de emergencias en un suceso que se presente, puede afectar la salud del trabajador. Por lo anterior descrito se infiere la importancia y necesidad de informarles a todos los trabajadores y no solo a una

muestra, durante el proceso de orientación, la información de las áreas e instalaciones de la empresa.

9.4.5 ¿Antes de iniciar sus actividades laborales se le realizo la presentación a sus supervisores inmediatos y a sus compañeros de trabajo?

Tabla 17. ¿Antes de iniciar sus actividades laborales se le realizo la presentación a sus supervisores inmediatos y a sus compañeros de trabajo?

¿Antes de iniciar sus actividades laborales se le realizo la presentación a sus supervisores inmediatos y a sus compañeros de trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	21	100%
b. No	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

En cuanto el haberle realizado la presentación de los supervisores y compañeros de trabajo antes de iniciar las actividades laborales, se obtuvo que la totalidad de los trabajadores con un 100% manifestó que sí.

Incorporarse al equipo de trabajo no va a ser difícil para los trabajadores nuevos de I.P.S. Salulaboral, ya que todos a todos, antes de iniciar sus actividades laborales le son presentados sus compañeros de trabajos y supervisores inmediatos, lo que genera que el trabajador se sienta parte del equipo, pierda el temor y pueda comunicarse e interactuar con sus compañeros de trabajos con una buena empatía.

9.4.6 ¿Quién le realizo la inducción?

Tabla 18. ¿Quién le realizo la inducción?

¿Quién le realizo la inducción?	Frecuencia	Porcentaje
a. Gerente	21	100%
b. Jefe Inmediato	0	0%
c. Jefe de Recursos Humanos	0	0%
d. Compañero de Trabajo	0	0%
e. Persona que ocupaba anteriormente el cargo	0	0%
f. Varios. Quienes ¿?	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

Los resultados obtenidos indican que el gerente es quien realiza la inducción a todos los nuevos trabajadores y no existe la participación de otros trabajadores de la empresa en este proceso, lo que deja ver una dependencia o centralización de actividades del talento humano en la gerencia; en los resultados obtenidos sobre la pregunta Nro. 4 ¿Quién le realizo la entrevista de selección? del cuestionario aplicado a los trabajadores (ver anexo a), obtuvimos como resultado que es el gerente quien realiza la entrevista y en esta pregunta ¿Quién le realiza la inducción? Se obtiene como resultado que el gerente quien también realiza la inducción, si bien la empresa cuenta con un administrador y un auxiliar administrativo que no están participando en las actividades de talento humano.

La inducción es un proceso en donde pueden participar varios trabajadores de la empresa, el gerente quien informe la misión, visión, objetivos de la empresa, el jefe inmediato quien le informe las funciones, insumos o equipos de trabajo, el administrador quien le informe sus condiciones laborales, el jefe de recursos humanos le presente a sus compañeros y jefes inmediatos, un compañero de

trabajo o aquel que sea responsable de las actividades de seguridad y salud en el trabajo quien le informe la distribución de las instalaciones y áreas; Permitir la participación de varios trabajadores en las inducciones las convierte en dinámicas, generan confianza, permite que el trabajador nuevo se relacione con sus compañeros, responsabiliza a cada trabajador de brindar información correcta a su nuevo compañero de trabajo y evita la dependencia de un solo trabajador a realizar completamente la inducción.³⁵

9.4.7 ¿Cuánto duro el proceso de inducción?

Tabla 19. ¿Cuánto duro el proceso de inducción?

¿Cuánto duro el proceso de inducción?	Frecuencia	Porcentaje
a. Menos de 1 Semana	16	76%
b. Entre 1 Semana y 2 Semanas	3	14%
c. Entre 2 Semanas y 3 Semanas	2	10%
d. Entre 3 Semanas y 4 Semanas	0	0%
e. Más de 4 Semanas	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta realizada a los trabajadores de I.P.S Salulaboral acerca del tiempo de duración de la inducción, se obtuvo que, el 76% manifiesta que duro menos de una semana, el 14% manifiesta que duro entre una semana y dos semanas, el 10% manifiesta que duro entre dos semanas y tres semanas y ningún proceso de inducción duro más de tres semanas. Se

³⁵ SANCHEZ, Yuli. ¿Por qué es importante la inducción al nuevo empleado?. En Línea. Página Gerencie. Septiembre, 2017. Disponible en: <https://www.gerencie.com/por-que-es-importante-la-induccion-al-nuevo-empleado.html>

infiere que existen procesos de inducción que tienen una mayor o menor duración debido a las necesidades y características del cargo, a la experiencia que tenga el nuevo trabajador sobre el cargo o a la complejidad del cargo; un auxiliar administrativo que debe realizar actividades del manejo del software contable si conoce esta herramienta será menos su tiempo de inducción en cambio si no, se debe dedicar el tiempo de inducción necesario para que utilice el software contable satisfactoriamente o un fonoaudiólogo si tiene experiencia laboral en realizar audiometrías y foniatrías laborales necesitara menos tiempo de inducción sobre aquel que no tiene experiencia; aunque en I.P.S. Salulaboral no existen cargos que ameriten tiempos extensos de inducción, se destaca que emplea el tiempo que necesite el cargo para realizarla por lo que en el cuestionario se obtuvieron como respuestas tiempos distintos de inducción para los trabajadores.

9.4.8 ¿Cuál es su opinión acerca del proceso de inducción realizado en la empresa?

Tabla 20. ¿Cuál es su opinión acerca del proceso de inducción realizado en la empresa?

¿Cuál es su opinión acerca del proceso de inducción realizado en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
a. Excelente	7	33%
b. Bueno	11	53%
c. Regular	3	14%
d. Malo	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

El 53% de los trabajadores considera que el proceso de inducción es bueno, el 33% considera que es excelente, el 14% considera que es regular y ningún trabajador considera que es malo. De acuerdo a lo anterior, es importante mencionar que, si bien la mayoría de los trabajadores considera que el proceso de inducción de personal es bueno, seguido de la consideración que el proceso es excelente y ningún trabajador considera que el proceso es malo, existe un porcentaje de trabajadores que considera que es regular lo que indica que para algunos trabajadores el proceso aún tiene debilidades que deben ser utilizadas como oportunidades de mejora.

9.5 ANALISIS PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS

Todas las empresas necesitan que el personal que se encuentra vinculado a la empresa sea productivo y cuenten con los conocimientos, habilidades y competencias para desempeñar satisfactoriamente las actividades laborales y cumplir con el objetivo social de la empresa, para esto se necesita realizar además de un buen proceso de selección y contratación de personal y una buena inducción, un proceso de capacitaciones, con el fin de brindarle al trabajador la formación y desarrollo profesional orientado a la calidad del servicio, dada la importancia de realizar un buen proceso de capacitaciones, se realizó un cuestionario que se aplicó a los trabajadores de la Ips para conocer la opinión que tienen de este, a continuación se analizan los resultados de las preguntas que hacen parte del cuestionario realizado:

Cuadro 6. Aspectos evaluados desarrollo de personas

Ítem	Aspectos Evaluados Variable Desarrollo de Personas.
1.	¿Usted ha participado en alguna capacitación realizada en la empresa?
2.	¿Cada cuánto se realizan capacitaciones en la empresa?
3.	¿Quién realiza las Capacitaciones?
4.	¿Cuál es su opinión acerca del proceso de capacitación realizado en la empresa?

9.5.1 ¿Usted ha participado en alguna Capacitación realizada en la Empresa?

Tabla 21. ¿Usted ha participado en alguna Capacitación realizada en la Empresa?

¿Usted ha participado en alguna capacitación realizada en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	10	48%
b. No	11	52%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados..

La mayoría de los trabajadores con un 52% no han participado en capacitaciones realizadas por la empresa, mientras el 48% sí lo ha hecho, lo que genera desventajas en la empresa frente a una empresa que les brinda constantes capacitaciones a sus trabajadores. El que no todos los trabajadores hayan participado en una capacitación, se puede deber, al que no existe un proceso documentado y estructurado para realizar una efectiva capacitación a todo el personal, o a la periodicidad de estas y al tiempo que tiene el personal de hacer parte de la empresa, al carácter obligatorio o no de asistir, o por el tema de interés de la capacitación el cual no aplica para todo el personal de la empresa o porque no existe un proceso estructurado

Si las capacitaciones no son obligatorias de asistir y por esto no todos han participado, significa que la mayoría de los trabajadores de la empresa presentaran limitaciones al momento de prestar un servicio si llegase a necesitar los conocimientos que fueron brindados en las capacitaciones, es decir, si la empresa realiza una capacitación sobre el manejo de un nuevo software medico a utilizar, todos aquellos trabajadores que no asistieron, no podrán utilizar la nueva herramienta con la misma practica de un trabajador que sí asistió a las capacitaciones, lo que genera una deficiencia a la hora de prestar el servicio. También es importante mencionar, si el hecho que no todos los trabajadores hayan

participado en las capacitaciones, se debe a los temas de interés de estas, la empresa no está realizando un proceso de capacitación en donde participen todos los trabajadores de la empresa.

Según Chiavenato ³⁶ establece que la importancia de las capacitaciones reside en lograr los objetivos de la organización, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

9.5.2 ¿Cada cuánto se realizan capacitaciones en la empresa?

Tabla 22: ¿Cada cuánto se realizan capacitaciones en la empresa?

¿Cada cuánto se realizan capacitaciones en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
a. Cada 3 meses	0	0%
b. Cada 6 meses	10	100%
c. Cada 12 meses	0	0%
d. Más de 12 meses	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

El 100% de los entrevistados que han participado en capacitaciones concuerdan en que las capacitaciones se realizan cada seis meses, lo que indica que la empresa tiene establecido realizar una capacitación por semestre y dos capacitaciones al año.

³⁶ Chiavenato, I. Introducción a la teoría de la administración. México. Editorial Mc. Graw Hill. 2000.

Las capacitaciones en ocasiones se realizan fuera de la periodicidad establecida, por las necesidades que se presenten en la empresa, es decir, si existió un evento adverso que afectó la prestación del servicio y se debe mejorar, o por una actualización de normatividad, o por una nueva herramienta ofimática a utilizar en la empresa o una debilidad del equipo de trabajo identificada a mejorar, lo que genera que la empresa programe una capacitación fuera de la recurrencia establecida; pero de acuerdo a los resultados obtenidos I.P.S Salulaboral debe esperar hasta el tiempo establecido para realizar una capacitación que surja de la necesidad.

9.5.3 ¿Quién realiza las Capacitaciones?

Tabla 23. ¿Quién realiza las Capacitaciones?

¿Quién realiza las capacitaciones?	Frecuencia	Porcentaje
a. Personal de la Empresa	8	80%
b. Empresas certificadas	0	0%
c. Especialistas en el Tema	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

Las capacitaciones son realizadas por lo general por el personal de la empresa, en un 80% de los casos, mientras el otro 20% se dicta por un personal especialista en el tema a tratar durante la capacitación, es importante que las capacitaciones sean dictadas por personal que cuente con los conocimientos y experiencia en el tema a tratar, dada la importancia de brindar información veraz, oportuna y calificada.

9.5.4 ¿Cuál es su opinión acerca del proceso de Capacitación realizado en la empresa?

Tabla 24. ¿Cuál es su opinión acerca del proceso de Capacitación realizado en la empresa?

¿Cuál es su opinión acerca del proceso de capacitación realizado en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
a. Excelente	0	0%
b. Bueno	5	50%
c. Regular	5	50%
d. Malo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

En cuanto a la calidad, las opiniones se dividen a un 50% para quienes consideran que las capacitaciones son buenas y un 50% que las consideran regulares. Los resultados de este ítem dejan ver mucha inconformidad de los trabajadores en cuanto a la forma como se realiza el proceso de capacitación, si bien el 50% lo considera bueno, existe otra mitad que no lo ve con tan buenos ojos, nadie lo considera excelente, ni malo.

9.6 ANALISIS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Las evaluaciones de desempeño son un recurso importante en las organizaciones que se deben saber implementar y obtener el mejor beneficio de ellas; Estas permiten que los directivos puedan evaluar y medir el rendimiento de los trabajadores con el fin de identificar debilidades y planificar mejoras de ellas en las capacitaciones, dada la importancia de realizar un buen proceso de evaluación de desempeño , se realizó un cuestionario que se aplicó a los trabajadores de la Ips para conocer la opinión que tienen de este, a continuación se analizan los resultados de las preguntas que hacen parte del cuestionario realizado:

Cuadro 7. Aspectos evaluados evaluación de desempeño

Ítem	Aspectos evaluados evaluación de desempeño.
1.	¿Usted ha participado en alguna evaluación de desempeño realizada en la empresa?
2.	¿Cada cuanto se realizan las evaluaciones de desempeño en la empresa?
3.	¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño?
4.	¿La empresa realiza retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño?
5.	¿Cuál es su opinión acerca del proceso de capacitación realizado en la empresa?

9.6.1 ¿Usted ha participado en alguna Evaluación de desempeño realizada por la Empresa?

Tabla 25. ¿Usted ha participado en alguna Evaluación de desempeño realizada por la Empresa?

¿Usted ha participado en alguna Evaluación de Desempeño?	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	6	29%
b. No	15	71%
Total	21	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados..

El 71% de los entrevistados afirma no haber participado en alguna evaluación de desempeño realizada en la empresa, mientras el 29% sí ha participado, esto indica que la empresa no tiene establecido un proceso documentado y estructurado para realizar evaluaciones de desempeño, se infiere de la poca participación de trabajadores en este, lo que genera una gran debilidad para la empresa, ya que el éxito de ella depende en parte de lo que está haciendo bien un trabajador y lo que debe de mejorar, este último aspecto se conoce a través de evaluaciones de desempeño y si no se conoce que mejorar, no habrá posibilidad de realizarlo.

Según Joseph ³⁷ las evaluaciones de desempeño son una oportunidad para descubrir una habilidad en especial que tiene un trabajador y que le aportaría un gran valor a la empresa, teniendo como posibilidad la opción de asignarle nuevas funciones laborales o reubicar a un cargo diferente, donde ofrezca más valor a la empresa.

³⁷ Chris Joseph. Ventajas y desventajas de las evaluaciones de desempeño. En Línea. Houston. La Voz de Houston. Mayo, 2016. Disponible en: <https://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-las-evaluaciones-de-desempeo-4412.html>

9.6.2 ¿Cada Cuánto se realizan las Evaluaciones de desempeño en la Empresa?

Tabla 26. ¿Cada cuánto se realizan las evaluaciones de desempeño en la empresa?

¿Cada cuanto se realizan las evaluaciones de desempeño en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
a. Cada 3 meses	3	50%
b. Cada 6 meses	3	50%
c. Cada 12 meses	0	0%
d. Más de 12 meses	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

La opinión de los trabajadores que han participado en las evaluaciones de desempeño acerca de cada cuanto se realizan se divide en un 50/50, donde la mitad de la población afirma que estas se realizan cada tres meses, mientras la otra mitad afirma que se realizan cada seis meses. Podemos identificar que no existe una periodicidad para la realización de las evaluaciones de desempeño a los trabajadores de I.P.S. Salulaboral, lo que se interpreta como una debilidad del proceso.

Según García ³⁸ la periodicidad con que se debe realizar la evaluación de desempeño en las empresas, no debe ser menor de dos ni máxima de cuatro veces durante el año, ya que el propósito de ellas es la mejora continua de los trabajadores, en donde a cada evaluación de desempeño se le deben hacer registros para tener una base de datos y en cada evaluación identificar si el

³⁸ GARCIA, J.: La evaluación del desempeño ¿Qué es, para qué sirve y cuáles son sus métodos? En Línea. En Contribuciones a la Economía, abril 2010. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2010a/>

trabajador ha mejorado las debilidades que haya presentado en el periodo anterior. Por lo anterior las evaluaciones de desempeño no pueden ser en largos lapsos de tiempo, ya que se tendría que esperar mucho para conocer si un trabajador ha mejorado y corregido su debilidad.

9.6.3 ¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño en la empresa?

Tabla 27. ¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño en la empresa?

¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
a. Personal de la Empresa	6	100%
b. Empresas certificadas	0	0%
c. Especialistas en el Tema	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados..

El total de los trabajadores que han participado en evaluaciones de desempeño coinciden en que las evaluaciones de desempeño son realizadas por los trabajadores de la empresa y no participan empresas certificadas y/o especialistas para realizarlas. Si bien, es cierto que existen diferentes opciones de quien puede ser el responsable de evaluar el desempeño de los trabajadores de una empresa, así como los identifica Robbins, & Coulter ³⁹ El jefe, el equipo de trabajo, evaluación 360°, la comisión evaluadora de desempeño laboral, el departamento de talento humano, consultores externos, especialistas externos; Lo importante es que la persona que vaya a realizar esta evaluación de desempeño tenga experiencia de haberlas realizado anteriormente y conozca información acerca del manual de funciones de la empresa o el evaluado, para obtener los mejores beneficios de estas.

³⁹ ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. 10 ed. México: Pearson. 2009.

9.6.4 ¿La empresa realiza retroalimentación de los resultados de las evaluaciones de desempeño?

Tabla 28. ¿La empresa realiza retroalimentación de los resultados de las evaluaciones de desempeño?

¿La empresa realiza retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño?	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	6	100%
b. No	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados.

El total de los trabajadores que han participado en evaluaciones de desempeño afirman que la empresa realiza periódicamente retroalimentación de los resultados que arrojan las evaluaciones de desempeño. Lo que se identifica como una ventaja para I.P.S. Salulaboral, ya que los trabajadores pueden conocer aquellas debilidades que presentaron y establecer acciones de mejora, con el fin de mejorar su desempeño el cual directamente permite que la empresa preste un mejor servicio.

9.6.5 ¿Cuál es su opinión acerca del proceso de evaluación de desempeño realizado en la empresa?

Tabla 29. ¿Cuál es su opinión acerca del proceso de Evaluación de Desempeño realizado en la empresa?

¿Cuál es su opinión acerca del proceso de evaluación de desempeño realizado en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
a. Excelente	0	0%
b. Bueno	4	67%
c. Regular	2	33%
d. Malo	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaborado por los autores con base en los resultados..

La opinión de los trabajadores, sobre el proceso de evaluación de desempeño que se lleva a cabo en la empresa, es bueno para el 67% y regular para el 33% restante, no se presentó ningún sujeto que opinara que era malo o excelente. Si bien la mayoría de los trabajadores ve el proceso de evaluación de desempeño, como bien realizado, se presenta un alto porcentaje que duda del mismo, lo que puede significar que, o no se les está explicando bien el proceso a los trabajadores, o el proceso no se está llevando a cabo de la manera correcta.

10. CONCLUSIONES

A continuación se presentaran las conclusiones del presente trabajo de grado, el cual tuvo como objetivo realizar el análisis de la gestión del talento humano de la empresa I.P.S Salulaboral, al identificar fortalezas y debilidades, que permitieron establecer estrategias de mejora en el. Para realizar dicho análisis, se utilizó la observación de documentos existentes del talento humano, un cuestionario aplicado al total de la población y una entrevista realizada al gerente la empresa, los cuales fueron analizados y arrojaron las siguientes conclusiones.

I.P.S Salulaboral tiene una antigüedad en el mercado de seis años, prestando el servicio de exámenes médicos ocupacionales, la mayoría de sus trabajadores pertenecen al género femenino y son jóvenes, por otra parte cuentan con una variedad de cargos para prestar un servicio oportuno y de calidad, se destaca que la mayoría pertenecen al área asistencial de la empresa y el cargo con mayor representación es el médico especialista en salud ocupacional y enfermeros; El gerente, administrador y auxiliar administrativo son los encargados de realizar las actividades del área del talento humano en la empresa.

El proceso de reclutamiento de personal, cuenta con varias fortalezas, iniciando con que cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal documentado y estructurado, el cual funciona como guía para realizar las actividades necesarias del proceso para su cumplimiento, como identificar la necesidad de contratación de personal, requisitos de la vacante, reclutamiento de hojas de vida, análisis de las hojas de vida, realizar entrevista, pruebas de conocimiento y exámenes médicos ocupacionales, que permiten realizar una comparación y análisis de los resultados de las técnicas para seleccionar la mejor opción a ocupar el cargo; pero existen debilidades dentro de este proceso, encontradas en el análisis realizado como la utilización de pocos canales de divulgación de las vacantes , la no verificación de la información suministrada por los aspirantes en las hojas de vida, el no aplicar a

todos los aspirantes pruebas de conocimientos, exámenes médicos /o pruebas psicológicas y por último el gerente de la I.P.S es quien realiza todas las actividades de este proceso, mostrando una modelo jerárquico de centralización de funciones y poca participación del área del talento humano en este proceso.

En cuanto al proceso de orientación de personas o inducciones, es el proceso que cuenta con mayores fortalezas dentro del análisis realizado, esto debido al proceso documentado y estructurado de inducción, el cual contiene todos los puntos importantes a tratar en estas, los cuales son implementados en la empresa, como informar la misión, visión, políticas, funciones del cargo, equipos o insumos de trabajo, condiciones laborales, realizar presentación de compañeros y jefes de trabajo; es importante mencionar que el tiempo de inducción es de acuerdo a las necesidades del cargo y/o del trabajador identificadas en el proceso de reclutamiento y selección, lo cual es considerado una fortaleza también; aunque existen pocas debilidades dentro de este proceso, es importante mejorarlas, como el no realizar durante la inducción el recorrido por las instalaciones de la empresa y la dependencia del gerente para realizar las inducciones y poca participación del área del talento humano.

El proceso de desarrollo de personas o capacitaciones, tiene un punto a favor y es que la empresa si realiza capacitaciones aunque no participen la mayoría de los trabajadores, pero se realizan y se registran a través de un formato (ver anexo f) el cual permite llevar un control de los temas tratados, asistentes y expositores: pero presenta debilidades y la principal radica en no tener un proceso de capacitación determinado, estructurado y documentado que permita aplicar el proceso y que este cumpla con los criterios mínimos establecidos para ser beneficiosa y productiva para la empresa y los trabajadores. El no tener un proceso ha generado debilidades, ya que el alcance de las capacitaciones es bajo, al no participar la mayoría de los trabajadores en estas, debido a la no planeación de las capacitaciones, por otra parte las capacitaciones son realizadas cada seis meses en promedio, pero no porque exista un cronograma establecido, si no por inercia de realizarla cada seis

meses como nos indica la gerente en la entrevista realizada (ver anexo b) y las capacitaciones son realizadas en su mayoría por personal de la empresa en ocasiones esto es un ahorro para la empresa pero no se consta que quien realice la capacitación sea la persona idónea para hacerlo, si bien las capacitaciones no son un gasto por el contrario son una inversión para la empresa.

En cuanto al proceso de evaluación de desempeño en este no se encontraron fortalezas, por el contrario es un proceso con debilidades; iniciando con que no se cuenta con un proceso determinado, estructurado y documentado, lo que indica que las evaluaciones de desempeño no se realizan en la empresa, para el caso de algunos trabajadores se le realizan revisiones de manera aleatoria y no programadas, revisando el cumplimiento de algunas de sus funciones laborales, pero no se evalúa aspectos organizacionales de la empresa y de estas revisiones no se realiza registro alguno, donde se evidencie un soporte de los resultados obtenidos de estas revisiones. Los resultados obtenidos en las revisiones no son analizadas, ni socializadas para establecer acciones de mejora, si no comunicadas durante la revisión al trabajador, si está realizando satisfactoriamente o no sus actividades laborales, sin ninguna clase de formalismo. Los trabajadores que han participado en estas revisiones identifican que los tiempos de aplicación varían entre tres y seis meses, es decir no hay una periodicidad establecida para realizar dichas revisiones y se considera un plazo demasiado extenso cada seis meses para corregir errores y verificar su mejora, la persona encargada de aplicar estas revisiones es el gerente, repitiendo el inconveniente antes mencionado en los demás procesos centralización de funciones y poca participación del personal de talento humano en la empresa.

11. ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA I.P.S SALULABORAL

Con base en el análisis realizado a la gestión del talento humano en I.P.S Salulaboral se plantearon las siguientes estrategias de mejora con el objetivo de ser implementadas por la gerencia de la empresa y permitir la mejora de la prestación del servicio a los usuarios.

- **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL:** Las siguientes estrategias de mejora se han definido para corregir las principales debilidades halladas en el proceso.

Cuadro 7. Estrategias de mejora proceso reclutamiento y selección de personal.

Debilidad	Estrategia de Mejora	Descripción	Objetivo de la Estrategia de Mejora
Utilizar el canal de recomendación como opción preferida para reclutar y seleccionar personal.	Ampliar los Canales de Divulgación de las Vacantes Disponibles.	Ampliar y utilizar varios canales para divulgar las vacantes disponibles en I.P.S Salulaboral, tales como redes sociales, periódicos, pagina web; y no utilizar como preferida las recomendaciones.	Obtener y captar el mayor número de interesados en la vacante disponible, que cumplan con los requisitos del cargo.
No aplicar a todos los postulados y seleccionados a un cargo, pruebas de conocimientos, exámenes médicos /o pruebas psicológicas.	Implementar Técnicas de Selección de Personal.	Definir técnicas de selección de personal, las cuales deben ser aplicadas a todos los postulados y seleccionados a un cargo vacante en I.P.S Salulaboral, tales como entrevista de selección, pruebas técnicas y de conocimientos, valoración psicológica y examen médico ocupacional.	Seleccionar la mejor opción dentro de los postulados al cargo, quien cumpla con la mayoría de los requisitos necesarios, luego de analizar los resultados obtenidos las diferentes técnicas de selección aplicadas.

Dependencia y centralización del gerente para realizar proceso de reclutamiento y selección de personal.	Incluir la participación del personal de Talento Humano en el Proceso de Reclutamiento y Selección.	Designar responsabilidades a los trabajadores del área del talento humano, como administrador y auxiliar administrativo, en el proceso de reclutamiento y selección de personal en I.P.S. Salulaboral	Lograr mayor participación del área del talento humano en la empresa y evitar dependencia de un solo trabajador para dirigir y aplicar el proceso.
--	--	---	--

Fuente: Elaborada por los autores.

- **ORIENTACION DE PERSONAS:** Las siguientes estrategias de mejora se han definido para corregir las principales debilidades halladas en el proceso.

Cuadro 8. Estrategias de mejora proceso orientación de personas.

Debilidad	Estrategia de Mejora	Descripción	Objetivo de la Estrategia de Mejora
No realizar durante la inducción, el recorrido por las instalaciones de la empresa al nuevo trabajador seleccionado.	Verificar la Realización de Todos los Puntos Descritos en el Proceso de Inducción de I.P.S Salulaboral.	Realizar auditorías o verificación del cumplimiento de las actividades descritas en el proceso de inducción (Anexo E). Debido a que el proceso establece que se debe realizar dicho recorrido, pero no es realizado.	Evitar retrasos en las actividades laborales del seleccionado por falta de conocimiento de áreas y/o lugares importantes del de la empresa. Evitar accidentes o incidentes laborales en los trabajadores.
Dependencia del gerente para realizar las inducciones.	Incluir la participación de los	Designar responsabilidades a distintos trabajadores de la empresa, en el proceso de inducción de personal de I.P.S. Salulaboral; Se recomienda que	Evitar la monotonía de la inducción al ser un solo trabajador quien la dirija y aplique.

	Trabajadores de I.P.S. Salulaboral, en el proceso de Inducción.	el gerente de bienvenida e informe la caracterización de la empresa, el administrador informe condiciones laborales, un compañero de trabajo realice presentación frente a sus compañeros, jefe inmediato informe funciones laborales y el líder de SST realice recorrido por las instalaciones de la empresa.	Participación de las áreas de la empresa en el proceso de inducción.
--	--	--	--

Fuente: Elaborado por los autores.

- **DESARROLLO DE PERSONAS:** Las siguientes estrategias de mejora se han definido para corregir las principales debilidades halladas en el proceso.

Cuadro 9. Estrategias de mejora proceso desarrollo de personas.

Debilidad	Estrategia	Descripción	Objetivo de la Estrategia de Mejora
Poco alcance de las capacitaciones al total de la población de trabajadores de la empresa.	Crear, documentar e implementar el proceso de capacitaciones en I.P.S Salulaboral.	Crear el proceso de capacitaciones, el cual describa las actividades de planeación, organización, control y seguimiento de las capacitaciones; El cual se ha de utilizar como guía para realizarlas.	Realizar capacitaciones organizadas y planeadas; que permitan el alcance al total o mayor parte de la población y cumplimiento de los requisitos mínimos necesarias para realizarlas satisfactoriamente.
Capacitaciones realizadas por inercia/compromiso y no por planeación/ organización/ necesidad.	Establecer Cronograma de Capacitaciones Anual.	Crear un cronograma de capacitaciones anual, el cual detalle el tema a tratar, necesidades/debilidades a mejorar, fecha probable o mes	Tener seguimiento y control de las capacitaciones a realizar durante el año; El cual evite no ser realizadas o no realizarlas de acuerdo

		de realización, trabajadores a quien va dirigida y responsable de organizarla y realizarla.	a necesidades de la empresa.
Capacitaciones realizadas por trabajadores de la empresa.	Capacitaciones Dictadas por Especialistas en el Tema.	Contactar a especialistas en el tema de interés de la capacitación; que cuenten con el estudio y experiencia certificada para ser capacitadores.	Brindar conocimientos e información idónea, de calidad, veraz, actualizada y correcta en las capacitaciones, de la cual el trabajador obtenga beneficios y la empresa también.

Fuente: Elaborado por los autores.

- **EVALUACION DE DESEMPEÑO:** Las siguientes estrategias de mejora se han definido para corregir las principales debilidades presentadas en el proceso.

Cuadro 10. Estrategias de mejora proceso evaluación de desempeño.

Debilidad	Estrategia	Descripción	Objetivo de la Estrategia de Mejora
No realizar evaluaciones de desempeño.	Crear, documentar e implementar el proceso de Evaluación de Desempeño en I.P.S Salulaboral	Crear un proceso estructurado y documentado de evaluación de desempeño; en donde se establezca objetivo y alcance del proceso, responsables, políticas, descripción de las actividades a realizar, indicadores de evaluación, formatos y registros del proceso	Realizar evaluaciones de desempeño; debidamente planeadas, ejecutadas y controladas.

<p>No tener definido aspectos o criterios a evaluar, a los trabajadores en las evaluaciones de desempeño.</p>	<p>Diseñar un formato de acuerdo a las necesidades de cada cargo para evaluar el desempeño en I.P.S Salulaboral.</p>	<p>Establecer un formato de evaluación de desempeño para cada cargo existente en la empresa, con base en criterios de evaluación de acuerdo a las funciones específicas de cada uno y criterios de evaluación en general de la empresa como misión, visión, objetivo social, servicios ofertados, áreas e infraestructura, entre otros.</p>	<p>Realizar evaluaciones de desempeño de acuerdo a criterios y aspectos importantes a evaluar de cada cargo.</p>
<p>No realizar seguimiento y control de debilidades presentes en los trabajadores de la empresa.</p>	<p>Establecer acciones de mejoras con base en los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño de I.P.S Salulaboral.</p>	<p>Realizar reuniones de socialización de los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño y definir en base de estas, estrategias de mejora de cada uno de las debilidades identificadas en las evaluaciones.</p>	<p>Corregir debilidades presentes en los trabajadores de la empresa.</p>

Fuente: Elaborado por los autores.

BIBLIOGRAFIA

- VILORIA MEZA, Elys y ZAPATA TORRES, Luis. Caracterización de la Gestión del Talento Humano en la E.S.E. Clínica de Maternidad Rafael Calvo de la Ciudad de Cartagena de Indias D. T. y C. Repositorio Unicartagena. Cartagena. Universidad de Cartagena. Administración de Empresas. 2015.
- HENRIQUEZ DIAZ, Arturo y ROMERO LOPEZ, Andres. Análisis de Los Procesos de la Gestión del Talento Humano Para el Mejoramiento de la Gestión Humana en la Empresa Equiterria. Repositorio Unicartagena, Cartagena. Universidad de Cartagena. 2013.
- ³ORTIZ MARTINEZ, Kevin y ANGULO LEON, Teodulo. Evaluación de la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa Integral de Transportes de Turbaco “Cootranstur. Repositorio Unicartagena. Cartagena. Universidad de Cartagena. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 10ª Edición. McGraw-Hill Interamericana de España. 2015.
- SZLAIFSZTEIN, Gabriel. Hipótesis y teorías de la organización. En: Ilustrados. España. 22, Agosto, 2000.
- SOLER, Rosas. El capital Humano el recurso más Importante. En Linea. Barcelona. Julio, 2017. Publicado por: Blog Rosas Soler. Disponible en: <http://www.rosasolerangles.com/capital-humano-recurso-mas-importante-una-empresa/>

- CUESTA, Armando. Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. 1era Edición. Bogotá. Ecoe Editores. 2010. Capítulo 4. Planeación estratégica de RH y optimización del capital humano.
- PARDO, Claudia y PORRAS, Jaime. La Gestión del Talento Humano ante el desafío de las organizaciones competitivas. Agosto, 2011
- GRADOS, Jaime. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. 4ta Edición. México. Manual Moderno. 2013.
- BRETONES, F. y RODRIGUEZ, A.. Reclutamiento, Selección de Personal y Acogida. En Línea. Madrid. 2008. En M.A. Mañas y A. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida
- Definición de Prestaciones Sociales. En Línea. Febrero, 2015. Actualicese. Disponible en: <https://actualicese.com/2015/02/02/definicion-de-prestaciones-sociales/>
- Organización Mundial de la Salud. En Línea. Preguntas Frecuentes. Sitio Web Mundial. Disponible en: <https://www.who.int/es/about/who-we-are/frequently-asked-questions>
- RUSTOM, Antonio J. Estadística Descriptiva, Probabilidad e Inferencia. Santiago de Chile. Pedro Calandra B. 2012
- HERNANDEZ, Roberto. Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Gill. 2014
- ANDRADE, María. Las ventajas competitivas de las mujeres en el mundo empresarial. Revista Dinero, Febrero, 2017.

- TOMAS, Anna. Cinco Ventajas de Contratar a Millennials, En Factorial. Grupo Factorial, Febrero, 2018.
- Las empresas los prefieren casados. En: El Tiempo. Julio, 1994.
- GAVIRIA, Alejandro, ESGUERRA, Herman. Perfiles y Competencias Profesionales En Salud. Ministerio de Salud. Mayo, 2016.
- La importancia de la verificación del historial de los candidatos. En Línea. Aptitus Blog, Noviembre, 2016. Disponible en <https://aptitus.com/blog/la-importancia-de-la-verificacion-del-historial-de-los-candidatos/>.
- La importancia de las pruebas de aptitud. En Línea. Fibonici, Disponible en: <https://www.fibonici.com/es/importancia-pruebas-de-aptitud/>
- ESTER, Dilia. La importancia de que todos los empleados conozcan y compartan la visión de la empresa. , Noviembre, 2014.
- SANCHEZ, Yuli. ¿Por qué es importante la inducción al nuevo empleado?. En Línea. Página Gerencie. Septiembre, 2017. Disponible en: <https://www.gerencie.com/por-que-es-importante-la-induccion-al-nuevo-empleado.html>
- Chiavenato, I. Introducción a la teoría de la administración. México. Editorial Mc. Graw Hill. 2000.
- Chris Joseph. Ventajas y desventajas de las evaluaciones de desempeño. En Línea. Houston. La Voz de Houston. Mayo, 2016. Disponible en: <https://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-las-evaluaciones-de-desempeño-4412.html>

- GARCIA, J.: La evaluación del desempeño ¿Qué es, para qué sirve y cuáles son sus métodos? En Línea. En Contribuciones a la Economía, abril 2010. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2010a/>
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. 10 ed. México: Pearson. 2009.

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario análisis de la gestión del talento humano en la empresa I.P.S Salulaboral.

Este cuestionario tiene por objetivo identificar aspectos importantes de los procesos de Gestión del Talento Humano en la empresa I.P.S SALULABORAL. Le agradecemos responder objetivamente.

Parte I. Información Personal.

1. Género: Masculino ___ Femenino ___
2. Edad ___
3. Estado Civil: Soltero ___ Unión Libre ___ Casado ___ Separado ___ Viudo ___
4. Cargo _____
5. Tiempo Laborado _____
6. Escolaridad: Primaria ___ Bachiller ___ Técnico Laboral ___ Técnico Profesional ___ Universitario ___ Especialista ___ Magister ___
7. Nivel Jerárquico: Gerencial ___ Administrativo ___ Asistencial ___
8. Remuneración Salarial: < \$ 999.999 ___ Entre \$1.000.000 y \$ 1.999.000 ___ Entre \$2.000.000 y \$ 2.999.000 ___ > de \$3.000.0000

Parte II. Reclutamiento y Selección de Personal

1. ¿Por medio de que canal se enteró de la vacante disponible?
 - A. Bolsa de Empleo
 - B. Anuncios de Redes Sociales
 - C. Clasificados
 - D. Recomendación
 - E. Concursos
 - F. Convenios Empresariales

2. ¿Conoce usted si realizaron verificación de la información suministrada en su HDV como referencias personales, familiares, laborales o de estudios realizados?

- A. Si
- B. No

3. ¿Cuál de las siguientes técnicas de selección de personal le realizaron para su vinculación en la empresa?

- A. Entrevista
- B. Prueba de conocimiento
- C. Prueba psicológica
- D. Técnicas de simulación
- E. Exámenes médicos
- F. Todas las anteriores

4. ¿Quién le realizó la entrevista?

- A. Gerente
- B. Jefe Recursos Humanos
- C. Persona que ocupaba anteriormente el cargo
- E. Personal externo a la empresa

5. ¿Cuál es su opinión acerca del proceso de reclutamiento y selección realizado en la empresa?

- A. Excelente
- B. Bueno
- C. Regular
- D. Malo

Parte III. Orientación de Personas

1. ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre la empresa (misión, visión, objetivos, políticas)?

- A. Si
- B. No

2. ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre sus funciones de trabajo, equipos o insumos de trabajo?

- A. Si
- B. No

3. ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre las condiciones de trabajo, salario, horas de trabajo, equipos o insumos de trabajo?

- A. Si
- B. No

4. ¿Antes de iniciar sus actividades laborales recibió información sobre las instalaciones y las áreas de la empresa?

- a. Si
- b. No

5. ¿Antes de iniciar sus actividades laborales se le realizó la presentación a sus supervisores inmediatos y a sus compañeros de trabajo?

- a. Si
- b. No

6. ¿Quién le realizó la inducción?

- A. Gerente
- B. Jefe Inmediato
- C. Jefe Recursos Humanos
- D. Compañero de Trabajo
- E. Persona que ocupaba anteriormente el cargo

7. ¿Cuánto duro el proceso de inducción?

- A. Menos de 1 Semana
- B. Entre 1 Semana y 2 Semanas
- C. Entre 2 Semanas y 3 Semanas
- D. Entre 3 Semanas y 4 Semanas
- E. Más de 4 Semanas

8. ¿Cuál es su opinión acerca del proceso de inducción realizado en la empresa?

- A. Excelente
- B. Bueno
- C. Regular
- D. Malo

Parte IV. Desarrollo de Personas

1. ¿Usted ha participado en alguna capacitación realizada en la empresa?

- A. Si
- B. No

2. ¿Cada cuanto se realizan capacitaciones en la empresa?

- A. Cada 3 Meses
- B. Cada 6 Meses
- C. Cada 12 Meses
- D. Más de 12 Meses

3. ¿Quién realiza las capacitaciones?

- A. Personal de la Empresa
- B. Empresas Certificadas
- C. Especialistas en el Tema

4. ¿Cuál es su opinión acerca del proceso de capacitación realizado en la empresa?

- A. Excelente
- B. Bueno
- C. Regular
- D. Malo

Parte V. Evaluación de Desempeño

1. ¿Usted ha participado en alguna evaluación de desempeño realizada en la empresa?

- A. Si
- B. No

2. ¿Cada cuanto se realizan evaluaciones de desempeños en la empresa?

- A. Cada 3 Meses
- B. Cada 6 Meses
- C. Cada 12 Meses
- D. Más de 12 Meses

3. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?

- A. Personal de la Empresa
- B. Empresas Certificadas
- C. Especialistas en el Tema

4. ¿La empresa realiza retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño?

- A. Si
- B. No

5. ¿Cuál es su opinión acerca del proceso de evaluación de desempeño realizado en la empresa?

- A. Excelente

- B. Bueno
- C. Regular
- D. Malo

Anexo B. Entrevista análisis de la gestión del talento humano en la empresa I.P.S. Salulaboral.

Fecha: 3 de abril de 2019

Nombre Entrevistado: Adriana Cárcamo

Cargo: Gerente General

Nombre Entrevistador: María José Marrugo

Parte I. Reclutamiento y Selección de Personal.

1. ¿Cómo se identifica la necesidad de reclutar y seleccionar personal para laborar en la empresa?

Se identifica a través de la necesidad de contar en la ips con una persona que realice determinadas actividades laborales o cuando un trabajador renuncia o se despide en la empresa; Es decir cuando empiezan a surgir momentos o situaciones dentro de la empresa como no responder oportunamente al cliente, esperas en la atención del paciente, entre otras se identifica que no hay personal que realice esas actividades laborales por lo que hace falta un trabajador y se identifica la necesidad o simplemente cuando un trabajador renuncia o se despide se debe inmediatamente reemplazar el trabajador en el cargo.

2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento de personal?

Para reclutar el personal se establece primero la información que va a contener la publicación formación profesional, habilidades y conocimientos necesarios para el cargo, horario laboral, salario y demás información que se considere pertinente, luego se identifica el canal por donde se va a ofertar la vacante, correo electrónico donde se van a recibir las hojas de vida, se procede hacer la pre selección de las hojas de vida en una reunión que se realiza entre mi persona, la administradora y el director operativo; De esta reunión se identifican las hojas de vidas que cumplen con los requisitos y se inician con las entrevistas.

3. ¿Qué canales utilizan para ofertar vacantes y reclutar personal?

Se hacen publicaciones por las redes sociales Whatsaap, Facebook - Pagina Web de la ips y se reciben hojas de vida a través de recomendaciones realizadas por los trabajadores de la ips o conocidos.

4. ¿Quién dirige el proceso de reclutamiento de personal?

Yo que soy la gerente de la IPS con el apoyo de la administradora de la IPS.

5. ¿Existe un proceso documentado de reclutamiento de personal?

No existe, se realizan las actividades por costumbre de realizarlas con el tiempo así.

6. ¿Existen registros que soporten el proceso o actividades realizadas en el proceso de reclutamiento de personal?

No existen registros formalmente que sean guardados en algún lugar o sitio, pero existen evidencias en las redes sociales de las publicaciones y hojas de vida recibidas en el correo de la empresa.

7. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal?

Para seleccionar el personal a ocupar la vacante disponible se realiza un estudio de las hojas de vidas reclutadas y pre seleccionadas en una reunión en donde se comparan los requisitos establecidos para el cargo con la información en las hojas de vida, de esta forma se pre seleccionan otra cantidad de hojas de vida que cumplan con los requisitos, se organizan y programan las entrevistas, se realizan las pruebas de conocimiento, se analizan los resultados de las entrevistas y pruebas de conocimiento para seleccionar al postulante que cumpla con la mayoría de requisitos para ocupar el cargo.

8. ¿Existe un proceso documentado de selección de personal?

Si, existe un proceso.

9. ¿Cómo se realizan las entrevistas de selección de personal?

Las entrevistas se programan y se le informa al postulante la fecha, hora y lugar de la entrevista, se procede a realizar la entrevista en donde participo yo y el postulante utilizando como guía el formato de entrevista en donde le realizo las preguntas y diligencio el formato, luego finaliza la entrevista.

10. ¿Explique qué técnicas se utilizan durante el proceso de selección de personal?

Se le realizan entrevistas de personal, ocasionalmente pruebas de conocimiento y exámenes médicos ocupacionales a los seleccionados para ocupar las vacantes.

11. ¿Cómo se evalúan los resultados de las entrevistas y las técnicas utilizadas durante el proceso para seleccionar al personal?

Realizamos una reunión en donde participo yo, la administradora de la ips y el director operativo, en donde se analiza hoja de vida, el formato que se diligencia en la entrevista y si se hace la prueba de conocimiento esta también se analiza. Así se compara a los postulantes y seleccionamos al que cumpla con la mayoría de los requisitos establecidos.

12. ¿Cómo le informan al candidato seleccionado que va a ser contratado?

Al candidato seleccionado se le informa por medio de llamada telefónica que ha sido seleccionado a ocupar el cargo al cual estaba postulado, se le informa fecha y hora para iniciar la inducción y documentos que debe hacer entrega a la empresa.

12. ¿Existen registros que soporten el proceso o actividades realizadas en el proceso de selección de personal?

Si, existe el registro del formato de entrevista y el resultado de la prueba de conocimiento. Esos mencionados son los formatos utilizados durante el proceso de selección de personal.

Parte II. Orientación de Personal

1. ¿Existe un proceso documentado para realizar inducción?

Si, existe un proceso.

2. ¿Explique cómo se realiza el proceso de inducción?

Para realizar la inducción se le informa al trabajador el lugar, fecha y hora para realizar la inducción, luego yo lidero la inducción en donde le informo sus funciones laborales, condiciones laborales como horario y salario, se hace una presentación frente a sus compañeros, se le da a conocer la ips - lugar de trabajo e inicia a realizar sus actividades laborales el mismo día de la inducción , con el paso de los días el trabajador puede manifiesta sus dudas e inquietudes de sus actividades laborales las cuales son resueltas, durante aproximadamente una semana se habla de que el trabajador esta en inducción y si algún trabajador de la ips identifica que está realizando indebidamente una función se le corrige; Es decir el trabajador aprende a realizar sus actividades y las corrige con el día a día durante una semana aproximadamente, el periodo de inducción puede variar dependiendo del cargo hay algunos que demoran menos y otros más días.

3. ¿Quién es el encargado de realizar el proceso o las actividades de inducción?

Normalmente la inducción la realizo yo y en ocasiones la administradora me apoya.

4. ¿Existen registros que soporten el proceso o actividades realizadas en el proceso de inducción?

Sí, tenemos un formato de realización de inducción en donde se detallan las actividades realizadas durante la inducción y el trabajador lo firma aceptando que se le fue informado durante la inducción lo detallado en el formato.

Parte III. Desarrollo de Personas

1. ¿Existe un proceso documentado para realizar capacitaciones?

No existe formalmente y documentado un proceso. Pero si se realizan ocasionalmente capacitaciones.

2. ¿Explique cómo se organizan y realizan las capacitaciones?

Ocasionalmente yo selecciono un tema para realizar una capacitación en donde selecciono un trabajador de la ips que la lidere, es decir si es de servicio al cliente la puede realizar el administrador, si es de la seguridad del paciente la puede realizar un médico, etc, normalmente las capacitaciones las realizan los trabajadores de la empresa, una que otra vez puede que se recurra a personal externo experto en el tema; se determina fecha, hora y lugar, se procede a informarle a los trabajadores de la ips para que estén disponibles y al expositor para que organice la capacitación, unos días antes le pregunto al expositor si necesita algunos recursos específicos para realizar la capacitación y me encargo de gestionar y suministrar. La capacitación se realiza y se finaliza.

3. ¿Quién es el encargado de liderar el proceso o actividades de capacitación?

Yo, como gerente de la ips.

4. ¿Existen registros que soporten el proceso o actividades realizadas en las capacitaciones?

Sí, tenemos un formato de registro de asistencia en donde se detallan datos como fecha, hora, lugar, tema, expositor de la capacitación y los asistentes firman.

Parte IV. Evaluación de Desempeño

1. ¿Existe un proceso documentado para realizar evaluación de desempeño?

No existe un proceso debidamente documentado, pero se realizan algunas actividades de evaluación de desempeño.

2. ¿Explique cómo se organiza y realiza la evaluación de desempeño?

Ocasionalmente me reúno con los trabajadores de la ips de forma individual en donde le realizo preguntas de cómo están realizando sus actividades laborales, indago sobre la forma de atender al paciente, les solicito los registros que deben diligenciar, les solicito al azar me muestren una historia clínica de un paciente, etc; De esta forma evaluó si están cumpliendo o no con sus funciones laborales y realizo retroalimentación con ellos inmediatamente para mejorar aquellas actividades que se están realizando indebidamente o aquellas que deben mejorar.

3. ¿Quién es el encargado de liderar el proceso o actividades de evaluación de desempeño?

Yo, como gerente de la ips.

4. ¿Existen registros que soporten el proceso o actividades realizadas en la evaluación de desempeño?

No.

Anexo C. Proceso selección y contratación de personal.

		PROCESOS SOPORTE	Codigo: SL – TH – PC 001									
		PROCESO: Talento Humano	Fecha: 03/02/2016									
		Procedimiento: Selección y Contratación de Personal.	Versión: 0									
RESPONSABLE (S):		Gerente Administrador										
DESCRIPCION												
Ítem	Actividad											
1	Identificar y determinar el cargo vacante.											
2	Identificar los requisitos del cargo de acuerdo al manual de funciones.											
3	Publicar en los medios de comunicación que se consideren la vacante.											
4	Recibir hojas de vida de particulares.											
5	Recibir hojas de vidas de trabajadores de la empresa.											
6	Analizar las hojas de vida e identificar aquellas que cumplen con los requisitos para el cargo.											
7	Comunicar a los candidatos preseleccionados, el día de la entrevista, hora y lugar.											
8	Realizar entrevista; (Diligenciar formato Entrevista_de_Seleccion)											
9	Realizar un examen técnico que varía según el cargo a ocupar; (Diligenciar formato Examen_Tecnico).											
10	Analizar las entrevistas y resultados de examen técnico para seleccionar la persona más adecuada para ocupar el cargo (Diligenciar formato Resultado_de_Entrevista)											
11	Enviar por correo electrónico un mensaje comunicando si es no seleccionado, indicar fecha, lugar y hora de inducción, dirección para realizar examen médico ocupacional de ingreso; Y documentación que debe traer a la empresa.											
12	Elaborar y firmar el contrato.											
13	Se procede a realizar inducción al trabajador.											
Indicadores		No Aplica										
CONTROL DE CAMBIOS												
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Versión</th> <th style="width: 25%;">Fecha</th> <th style="width: 50%;">Cambios realizados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>03/02/2016</td> <td>Documento Original.</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				Versión	Fecha	Cambios realizados	0	03/02/2016	Documento Original.			
Versión	Fecha	Cambios realizados										
0	03/02/2016	Documento Original.										
APROBACIÓN												

Elaboro y valido	Apoyo y reviso	Aprobó
Marly Romero Carvajal	Marly Romero Carvajal	Adriana Carcamo Araujo
Fecha: 03/02/2016	Fecha: 03/02/2016	Fecha: 03/02/2016

Anexo D. Formato entrevista de selección.

 <p>IPS Salud Laboral Salud y seguridad en el trabajo NIT 900674688-3</p>	<p>ENTREVISTA DE SELECCION</p>	<p>FECHA 05/02/2016</p>
---	---------------------------------------	------------------------------------

NOMBRE		EDAD	
CARGO AL QUE ASPIRA	OPTOMETRA		

GRUPO FAMILIAR / COMPAÑERO / HIJOS / HERMANOS	
SALUD / ENFERMEDADES	
OBSERVACIONES	
INFORMACIÓN LABORAL	
ÚLTIMO EMPLEO	
CARGO	
DURACIÓN	
MOTIVO DEL RETIRO	
FORTALEZAS	

DEBILIDADES	
ACCIDENTES O ENFERMEDADES	
ASPIRACION SALARIAL	
INFORMACIÓN PERSONAL	
FORTALEZAS / HABILIDADES	<p>MANEJO DE PROGRAMAS / SOFTWARE MEDICOS.</p> <p>MANEJO DE EXCEL, WORD.</p> <p>SERVICIO AL CLIENTE</p> <p>CONTESTAR LLAMADAS</p> <p>UTILIZAR CORREO GMAIL</p> <p>ESCRITURA Y REDACCION</p> <p>CONOCIMIENTOS EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.</p>
DEBILIDADES	
ESTUDIOS / FORMACION PERSONAL	
EXPERIENCIA LABORAL / TIEMPO / ACTIVIDADES REALIZADAS	
NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO O CAPACITACIÓN	

CON QUE VALORES SE IDENTIFICA MAS (Escoger cuatro)				
RESPECTO		TRANQUILIDAD		EQUIDAD
AMOR		RESPONSABILIDAD	SOLIDARIDAD	TOLERANCIA
EFICIENCIA		INDEPENDENCIA	CREATIVIDAD	CUAL?:
EXCELENTE 5	BUENO 4	ACEPTABLE 3	REGULAR 2	MALO 1
CONCEPTO		VALOR		
PUNTUALIDAD				
FLUIDEZ VERBAL				
EXPRESION CORPORAL				
CUMPLIR ACTIVIDADES				
PRESENTACIÓN PERSONAL				
SEGURIDAD PERSONAL				
DESCRIPCIÓN PERSONAL DEL ASPIRANTE				
ENTREVISTADOR		CARGO:		

FIRMA

Anexo E. Proceso inducción de personal.

	PROCESOS SOPORTE		Codigo: SL – TH – PC 002
	PROCESO: Talento Humano		Fecha: 03/02/2016
	Procedimiento: Inducción del Personal.		Versión: 0
RESPONSABLE (S):	Gerente Administrador		
DESCRIPCION			
Ítem	Actividad		
1	Reunión con el nuevo trabajador en el lugar acordado.		
2	Dar la bienvenida al nuevo trabajador.		
3	Presentarle al nuevo trabajador su equipo de trabajo y jefes de la empresa.		
4	Presentarle al nuevo trabajador las instalaciones de la empresa y su lugar de trabajo.		
5	Entregarle al trabajador a través del formato Entrega_de_Equipos_e_Insumos el o los equipo(s) e insumos de trabajo.		
6	Hacerle conocer al nuevo trabajador su correo electrónico de la empresa, página web, pagina Facebook, página de twitter y teléfonos de la empresa.		
7	Hacerle conocer al nuevo trabajador una pequeña reseña histórica, misión, visión, política de calidad, objetivos de calidad y valores corporativos de la empresa.		
8	Hacerle conocer al nuevo trabajador las políticas de seguridad de la información y manejo de historias clínicas.		
9	Hacerle conocer al nuevo trabajador el horario de trabajo, normas de presentación personal y normas de convivencia.		
10	Realizar inducción de funciones y responsabilidades que tiene dentro de la empresa teniendo en cuenta el manual de funciones de la IPS.		
11	Hacerle conocer al trabajador los procesos, procedimientos y formatos de acuerdo a su cargo.		
12	Firmar evidencia de realización de Inducción; Formato Induccion_al_Cargo.		
13	Hacerle conocer a Gerencia el formato firmado de inducción de cargo realizada.		
Indicadores	No Aplica		
CONTROL DE CAMBIOS			

Versión	Fecha	Cambios realizados
0	03/02/2016	Documento Original.

APROBACIÓN

Elaboro y valido	Apoyo y reviso	Aprobó
Maria Jose Marrugo Marly Romero Carvajal	Marly Romero Carvajal	Adriana Carcamo Araujo
Fecha: 03/02/2016	Fecha: 03/02/2016	Fecha: 03/02/2016

Anexo F. Formato inducción al cargo.

 <p>IPS Salud Laboral Salud y seguridad en el trabajo NIT 900674688-3</p>	INDUCCION AL CARGO	Fecha: 06/02/2016
---	---------------------------	--------------------------

Cartagena de Indias D.T. y C. De del 201_.

El señor/a identificado con la
CC No. , nuevo trabajador de IPS SALULABORAL S.A.S.
realizo procedimiento de inducción al cargo de

Donde se trató la siguiente socialización:

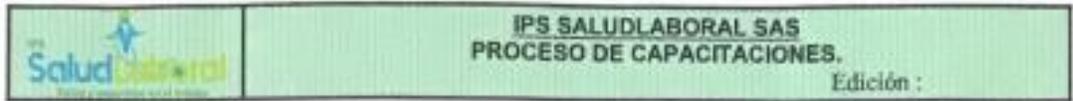
- Equipo de trabajo y jefes de la empresa.
- Instalaciones de la empresa y lugar de trabajo.
- Entrega de equipo(s) e insumos de trabajo.
- Misión y visión de la empresa.
- Políticas de seguridad de la información.
- Manejo de Historias Clínicas.
- Correo electrónico l de la empresa, pagina web, pagina Facebook, página de twitter y teléfonos de la empresa.
- Horario de trabajo, normas de presentación personal y normas de convivencia.
- Funciones y responsabilidades dentro de la empresa.
- Procesos, procedimientos y formatos relacionados a su cargo.

Otros: _____

FIRMA TRABAJADOR: _____

FIRMA QUIEN REALIZA LA INDUCCION CARGO _____

Anexo G. Evidencia capacitación 28 Agosto 2018.



Tema de Capacitación: Introducción al SST (Generalidades, Normatividad Vigente, Levantamiento de Matriz de Riesgos IPS SALUDLABORAS, Inducción a los riesgos a los que estamos expuestos los trabajadores de IPS SALUDLABORAL)

Capacitador: Dr Roberto Ardila – Md Esp S.O
Día: Martes 28 de Agosto.
Hora: 12:00 md Incluye Almuerzo y Resumen.

DOCUMENTO: PROCESO CAPACITACIONES.

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Roberto Ardila Góngora	Medico especialista S.O.	[Firma]
Lilbeth Suarez V.	Enf.	[Firma]
Kiana Valdez	Enf.	[Firma]
MARIAJ HURRADO	Admon.	[Firma]
Adriana Gonzalez	Asesoría	[Firma]
Ketty Pino Saizuan		[Firma]
Jedy Cono C	Fonocardiología	[Firma]

Tema de Capacitación: Introducción al SST (Generalidades, Normatividad Vigente, Levantamiento de Matriz de Riesgos IPS SALUDLABORAS, Inducción a los riesgos a los que estamos expuestos los trabajadores de IPS SALUDLABORAL)

Capitador: Dr Roberto Ardila – Md Esp S.O

Día: Martes 28 de Agosto 2018.

Hora: 12:00 md

Duración: 1Hora 30 Minutos

Desarrollo: se realiza capacitación, ejercicios aplicados a la IPS, sesión de preguntas y/o dudas, sugerencia y recomendaciones. Se realiza levantamiento y modificación de nuestros procesos SSTA.

EVIDENCIAS

