

**EL CAPITAL HUMANO COMO ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA
COOMEVA EPS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

Proyecto de investigación para optar el título de Administrador de Empresas

NATALIA GOMEZ BOSSA

LIZETH MARIA GONZALEZ MARTINEZ

ASESOR:

ALEJANDRO BARRIOS MARTINEZ

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS**

2009

INDICE

DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	6
OBJETIVOS GENERALES.....	9
Objetivos Específicos.....	9
JUSTIFICACION.....	10
MARCO TEORICO.....	12
Evolución Histórica.....	12
Hombre como recurso: Factor vital de producción.....	21
Inversión y Decisiones de Inversión.....	27
Concepto de Capital y sus variables.....	33
El Capital Intelectual.....	34
Capital Estructural.....	38
Capital Humano.....	39
Capital Intelectual y técnicas de medición.....	42
Modelos de medición.....	45
las 38 Intagible Assent.....	45
Indicador Q de Tobin.....	48
El Modelo Skandia.....	48
Balance Score Card.....	57
Technology Broker.....	59
METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	64
PRESUPUESTO.....	66

INTRODUCCION.....	68
1. COOMEVA EPS Y COOMEVA MEDICINA PREPAGADA: COOMEVA SECTOR SALUD.....	69
2. CARACTERIZACION DE LA INVERSION EN CAPACITACION Y FORMACION DEL CAPITAL HUMANO Y SU CORRESPONDENCIA A UN PRESUPUESTO ANUAL ESTABLECIDO.....	79
2.1 Capacitación por vinculación.....	79
2.2 Capacitación empleados Antiguos.....	81
2.3 Presupuesto Capacitación 2004-2008.....	85
3. ANALISIS DE LA RELACION DEL PLAN DE INVERSION EN CAPITAL HUMANO Y LA PROYECCION DE LOS BENEFICIOS ECONOMICOS DE LA EMPRESA PARA LOS EMPLEADOS EN EL LARGO PLAZO.....	86
4. CORRELACION EXISTENTE ENTRE LA INVERSION EN CAPITAL HUMANO Y LOS BENEFICIOS ECONOMICOS OBTENIDOS Y CONFRONTACION CON LA RECUPERACION REAL OBTENIDA.....	97
4.1 Análisis vertical y horizontal estados financieros de Coomeva EPS año 2004-2008.....	97
4.1.1 año 2003.....	97
4.1.2 Año 2004.....	98
4.1.3 Año 2005.....	99
4.1.4 Año 2006.....	100
4.1.5 Año 2007.....	101
4.1.6 Año 2008.....	102
4.2 Relación estados Financieros – Plan maestro de Capacitación.....	103
5. METODOS DE EVALUACION DE COOMEVA EPS: EVALUACION POR COMPETENCIAS.....	105
6. MODELO PROPUESTO PARA LA MEDICION DEL RETORNO DE LA INVERSION.....	116
CONCLUSIONES.....	123
BIBLIOGRAFIA.....	125

INDICE GRAFICAS

GRAFICA 2.1.....	83
GRAFICA 2.2.....	84
GRAFICA 2.3.....	84
GRAFICA 3.1.....	91
GRAFICA 3.2.....	92
GRAFICA 3.3.....	93
GRAFICA 3.4.....	93
GRAFICA 3.5.....	94
GRAFICA 3.6.....	95

INDICE TABLAS

TABLA 2.1.....	85
TABLA 3.1.....	90
TABLA 3.2.....	90
TABLA 3.3.....	90
TABLA 3.4.....	91
TABLA 3.5.....	91
TABLA 4.2.1.....	103
TABLA 4.2.2.....	103
TABLA 4.2.3.....	104

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La organización evoluciona de acuerdo a las tendencias que marca la sociedad y el mercado, transformándose progresivamente a los cambios y situaciones con las que se enfrenta a través del tiempo, por esta razón cada factor productivo que la compone debe ser adaptable para ajustarse óptimamente a los mismos.

Hace algunos años, la organización solo consideraba como capital la maquinaria, la tecnología y la información, sin tener en cuenta que la clave de una gestión acertada esta en las personas que participan en ella, pues son estas las que dinamizan todos los procesos y de las cuales depende ofrecer productos y Servicios de calidad

Gary Becker (1964)¹ fue el precursor del concepto de capital humano extendiendo el concepto microeconómico de capital a un amplio rango de comportamiento humano y psicología, sosteniendo que el conocimiento, las habilidades, la salud y la calidad de los hábitos laborales de los seres humanos tenían gran incidencia en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

El capital humano designa la cantidad de conocimientos útiles y acumulados por el individuo en el proceso de educación y formación. Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada gracias a las mejoras efectuadas en las competencias de los trabajadores, las cuales se adquieren con entrenamiento, educación y experiencia, se refiere al fortalecimiento del conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas en el puesto de trabajo. Se usa el término Capital humano porque se habla de una inversión económica en formación y capacitación que se realiza con el fin de obtener excelentes resultados y mayor productividad.

¹ BECKER, Gary, *The human Capital*, Alianza, tercera edición. Referenciado por: CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, quinta edición, pág. 77

Actualmente, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, sobretodo de las empresas de mayor solvencia y liquidez económica, por lo tanto la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad de adaptación y aprendizaje continuo de las personas que la conforman, además de los conocimientos técnicos y cualificaciones que poseen los trabajadores procedente de la inversión en educación formal y capacitación.

Un caso a destacar es el de Coomeva EPS Cartagena, empresa que cuenta con 300 empleados entre los 25 y 40 años de edad, realizando sus contratos bajo procesos de selección definidos a nivel nacional donde se busca unas características adecuadas de acuerdo al perfil de cargo exigido para posteriormente ir formando al empleado para que cumpla de la mejor forma las exigencias propias del cargo ocupado.

En la EPS Coomeva existe un plan de reconversión de beneficio, donde el trabajador que está interesado obtiene bonos y presupuesto para estudiar en cualquier institución que cumpla con los estándares de calidad exigidos por la ley. Este plan de educación e incentivo hacia los empleados se logra a partir de la gestión realizada en el área de calidad, con el fin de mejorar el nivel educativo y especializado de sus empleados para obtener mayor rendimiento, seguridad, eficiencia a través de conocimientos especializados y preparación adecuada en los centros educativos. La empresa a nivel nacional tiene convenio con entidades educativas prestigiosas y el convenio que en estos momentos se encuentra vigente, el único existente en la costa es con la universidad del norte en Barranquilla, cumpliendo con el fin de que el ingreso de los empleados sea a Universidades acreditadas, garantizando la calidad en el servicio y reconocimiento a la hora de adquirir su título.

La intención de Coomeva EPS es crear un empleado integral, que al momento de actuar, lo haga con destreza y sea competitivo ante las tareas del diario vivir de la organización; pero sus esfuerzos no se encuentran direccionados o

buscan un fin común, ni se establecen para un beneficio a largo plazo de la empresa².

En esta entidad no se negocia el tiempo de permanencia del trabajador después de adquirir el beneficio de formación en pregrado o postgrado, solo se solicita al personal que ha finalizado sus estudios, un periodo en la entidad por un mínimo de 6 meses como recompensa a la institución, pero al ser esto de forma informal, el empleado puede irse sin ningún problema; lo cual no permite determinar el retorno de la inversión en capital intelectual, ni medir los beneficios económicos y financieros del programa de reconversión de bonos.

Al conocer la situación ¿Cómo debe Coomeva EPS direccionar la inversión que realiza en capital humano para que esta sea una estrategia de posicionamiento en la ciudad de Cartagena?

² Fuente tomada por las autoras a través de entrevista con la Directora Regional de COOMEVA. Dra. Ingrid Carriazo

OBJETIVO GENERAL

Determinar las estrategias que permitan la orientación de la inversión en capital humano de COOMEVA EPS en la ciudad de Cartagena, para el logro de su posicionamiento estratégico en el mercado de la salud

Objetivos Específicos

- Caracterizar la inversión en capacitación y formación del capital humano y su correspondencia con el presupuesto anual establecido.
- Analizar la relación del plan de inversión en capital humano y la proyección de los beneficios económicos de la empresa en el largo plazo
- Determinar la correlación existente entre la inversión en capital humano y los beneficios económicos obtenidos, para los empleados y la empresa y confrontarlos con la recuperación real obtenida
- Proponer un modelo de medición del retorno de la inversión (ROI) en capital intelectual de Coomeva EPS

JUSTIFICACION

Las Empresas idean tácticas para crear competencias, que deben ser medibles, observables, alineadas a la estrategia y generadoras de ventajas competitivas, y son formuladas de acuerdo a las necesidades de los clientes con el fin de responder oportunamente a sus requerimientos.

Los negocios deben crear ventajas competitivas sostenibles y una de las ventajas que puede identificarlos y que es difícilmente copiable por los competidores, es contar con talento humano, dispuesto a trabajar, motivado y que cuente con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y a la auto renovación continua.

Al existir una fuerte competencia en la ciudad de Cartagena para las EPS, se debe crear un agente diferenciador que genere valor a los clientes y del cual se obtengan beneficios para la organización.

La inversión en capital humano puede generar este elemento y se miden sus ventajas con diferentes tipos de herramientas.

El retorno de la inversión de capital intelectual (ROI) es el indicador final de un proceso de medición, que implica recopilar datos para evidenciar los resultados en diferentes niveles: satisfacción de los clientes con la institución, logro de aprendizajes en términos de asimilación de conocimientos, aplicación de los mismos en el lugar de trabajo, mejoras del desempeño e impacto en las variables de resultado del negocio como efecto de estas mejoras del personal.

El eje de estudio de este trabajo de grado es conocer las razones de Coomeva EPS para formar a sus empleados, cual es el fin estratégico de estas acciones, cuanto invierte en sus trabajadores, describir el plan de capacitación de acuerdo a objetivos propuestos a largo plazo³; además, estudiar los resultados

³ Plan Capacitación COOMEVA EPS, año 2009

y beneficios, poder satisfacer la necesidad de medir los mismos de forma cualitativa y cuantitativa y dar una evaluación final sobre su desempeño real.

Consideramos que este trabajo es de suma importancia porque da a conocer a las empresas del sector salud de la ciudad de Cartagena, cuales son los beneficios de la inversión en capital humano y como medir el valor económico del rendimiento del personal., a su vez busca, ser fuente de información útil para los estudiantes de la universidad de Cartagena que deseen realizar investigaciones sobre la inversión en capital Intelectual.

MARCO TEORICO

EVOLUCION HISTORICA.

Uno de los puntos radicales para los cambios en la organización y su evolución en la organización actual, fue el enfoque humanista que se le pretendió dar a la producción y a la administración de la misma durante la década de los años 20, buscando determinar con esto que factores sociales y psíquicos incidían directamente en la productividad y motivación del operario.

Elton Mayo fue el precursor de esta tendencia, partiendo del concepto de “movimiento de las relaciones humanas” entendiendo el termino como las diferentes formas en que los gerentes interactúan con sus subalternos y obtienen resultados de esta socialización, ya que como gerente , conoce el trabajo de sus empleados y que aspectos los motivan.⁴

Esta teoría surge gracias a diferentes factores:

- la búsqueda de humanizar, democratizar y liberar la administración de los conceptos rígidos establecidos en las teorías clásicas.
- El desarrollo de ciencias tales como la psicología, sociología y la aplicación del método científico en las mismas.

Este proceso inicio en el año de 1924, con una famosa serie de estudios que buscaba relacionar la luminosidad y los tiempos de descanso con el aumento de la productividad de los trabajadores; la investigación se llevo a cabo en la compañía Western Electric en la planta ubicada en Hawthorne, cerca de Chicago, USA.

Los “estudios Hawthorne iniciales se realizaron bajo la perspectiva de la administración científica y su objetivo era determinar cómo los incentivos

⁴ IBARRA, Martin(2009), “Elton Mayo y el Movimiento de las relaciones humanas” México <http://www.monografias.com/trabajos6/mayo/mayo.shtml?monosearch> ,fuente consultada, febrero 16 2009

económicos y las condiciones físicas afectaban la productividad de los trabajadores”⁵

En la primera fase del proceso de investigación, los investigadores de la Western Electric dividieron el personal en dos grupos: un grupo experimental, que fue sometido a cambios deliberados de iluminación y un grupo de control, cuya iluminación permanecía constante durante los experimentos , al mejorar las condiciones de luminosidad en los grupos experimentales la productividad tendía a aumentar según lo previsto, pero , al desmejorar la condiciones de luz de estos grupos, la productividad seguía aumentando; ocurriendo lo mismo en los grupos de control en que las condiciones permanecieron constantes , lo cual trajo consigo una serie de interrogantes sobre la relación entre el desempeño y las condiciones físicas ambientales.

En el año de 1927 se inicio un nuevo conjunto de experimentos en los cuales se alteraron algunas variables: aumento de sueldos, introducción de tiempos de descanso de 15 minutos el cual, completo, aumentaba la productividad, pero al intentar fraccionarlo en espacios de 5 minutos a lo largo de la mañana, alteraba el ritmo de trabajo; la jornada y la semana laborable fueron acortadas , de 5:00 pm, a 4 :30 PM y posteriormente a 4:00 pm con buenos resultados obtenidos, aunque nuevamente al aumentar la jornada a su horario habitual (5:00 pm) la productividad seguía aumentando.

En este grupo el desempeño tendía a aumentar progresivamente en el tiempo, pero crecía o disminuía su ritmo de manera no uniforme, es decir: que “no solo las características del medio ambiente afectaban a los empleados, sino que se determino que existen variables psicológicas que repercuten en la producción con mayor impacto”⁶

⁵ SCHERMERHON .John. Administración, Limusa Wiley, Octava edición. p.57

⁶ IBARRA, Op. Cit. p.2

Al observar los resultados de estos experimentos, Elton Mayo y sus colaboradores llegaron a las siguientes conclusiones:

- Los incentivos financieros, no fueron la causa directa del aumento en la producción, sino la atención especial dada a los grupos de control y experimentales.
- La supervisión no agresiva y la colaboración intensifica la motivación de los empleados ya que con esto les hacen saber su importancia en la empresa.
- El ser aceptado por el resto es lo mas importante
- El nivel de producción es resultante de la integración social (trabajo en equipo) y no de la capacidad física o fisiológica
- Existe una serie de recompensas y sanciones dentro del grupo de acuerdo a las acciones según lo establecido.
- La existencia de grupos informales hace mas placentero el trabajo y existen mayores relaciones de confianza en la empresa
- Todas las diferentes relaciones humanas y los efectos emocionales que conlleven (laborales, de jerarquía, familiares) dentro o fuera de la empresa, influye en la productividad del empleado.

Por estas razones, Elton Mayo, reemplaza el antiguo concepto del hombre racional motivado por necesidades económicas personales sustentado en la teoría clásica, por el nuevo concepto del "hombre social": "motivado por diferentes necesidades sociales, en busca de relaciones en el trabajo y que responde mas a las presiones del grupo que al control administrativo. el hombre que se auto realiza"⁷

Los investigadores posteriores a Mayo contaban con una formación más rigurosa en ciencias sociales (antropología, sociología) y contaban con métodos de investigación mucho más prácticos y certeros. Se les conoció como científicos del comportamiento ya que buscaban encontrar una tendencia

⁷ Ibid, p.3

de comportamiento dentro de la organización explicada bajo los conceptos y estudios psicológicos existentes en esa época.

“la teoría de las necesidades humanas” fue propuesta por Abraham Maslow (1908-1970), en el año de 1943 con su obra “teoría sobre la motivación humana” que posteriormente fue ampliada en “Motivación y personalidad”.

Maslow pretendía dar a conocer que el hombre tiene necesidades para sobrevivir además de ser biosicosocial y que sus necesidades se encuentran jerarquizadas de acuerdo al grado de importancia.

La teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow se describe como una pirámide que consta de 5 niveles; donde los cuatro primeros se agrupan en “necesidades de déficit” (D: needs o Déficit needs) y la última se considera de “auto actualización”, “motivación de crecimiento” o necesidades de ser (B: needs o Being needs). “la diferencia radica en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua”⁸.

A pesar de que las necesidades del ser humano pueden llegar a ser incontables, ya que varían de una persona a otra, estas se pueden clasificar y ubicarse dentro de la escala propuesta por Maslow.

Según su investigación las necesidades se clasifican en 5 categorías jerarquizadas de acuerdo a su impacto en el comportamiento humano, partiendo desde lo primordial para la existencia hasta lo más íntimo y personal.

Estas necesidades irán cambiando a lo largo de la vida y a medida que se van satisfaciendo, y cada falencia repercute en mayor o menor medida en la estructura física, psicológica y espiritual del ser humano.

La jerarquía de necesidades tiene varias características:

⁸ MASLOW.abraham. Teoría Sobre la Motivación Humana (a Theory of Human Motivation 1943 originally published in Psychological Review, 50,370-396, York University Canada)

- Cuanto mas elevada es la necesidad, es menos imprescindible para la supervivencia
- Al ser cubiertas las necesidades superiores se producen resultados subjetivos más deseables.
- Las condiciones externas afectan las necesidades superiores.
- La satisfacción de las necesidades inferiores es palpable y cuantificable.
- Las necesidades superiores se dan con el tiempo y el sentimiento de auto realización varia de una persona a otra.

Jerarquía de las necesidades:

1. Necesidades Fisiológicas: Constituye el punto de partida para el estudio de la motivación, estas necesidades se encuentran relacionadas con la supervivencia y son esenciales para vivir, el ser humano nace con estas necesidades y es vital sus satisfacción. Estas necesidades básicas son : alimentación, agua, respiración, reproducción, deseo sexual, mantenimiento temperatura corporal, alivio del dolor, homeostasis, etc.

Estas necesidades cuentan con 3 características para su identificación:

- Tiene un origen somático, origen corporal.
- Las necesidades fisiológicas son independientes relativamente entre si y al satisfacer alguna no necesariamente se satisface la otra: al satisfacer la necesidad de sed, no se deja de estar hambriento o se satisface el deseo sexual.
- Se siente con mayor fuerza la ausencia de la satisfacción de la necesidad, probablemente se sentirá con mayor fuerza la ausencia de alimentos que la falta de desarrollo personal, las necesidades fisiológicas son las mas potentes.

al estar insatisfechas estas necesidades , seguramente las otras podrán ser aplazadas en incluso inexistentes, pero al ser satisfechas , ya se pasa al segundo nivel.

2. Necesidades de Seguridad: En esta categoría se encuentran las necesidades de estabilidad, ausencia de miedo, de ansiedad, temor a lo desconocido, caos, confusión, no sentir vulnerabilidad y afrontar las situaciones presentes y futuras. Por su naturaleza el hombre desea estar en la medida de lo posible en un ambiente tranquilo, libre de peligros y predecible, manteniendo el orden y un entorno agradable para él y su familia.

El ser humano desde niño, busca la forma de crear una rutina ordenada y previsible y se refleja en la vida adulta con la estabilidad económica y laboral, seguridad física y de salud, seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

3. Necesidades sociales o de asociación: las necesidades de dar y recibir afecto son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano, una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen las necesidades de amor, afecto y participación; están relacionadas con las relaciones interpersonales o de interacción social. Las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta, las cuales son: tener buenas relaciones con los semejantes, tener pareja, pertenecer a un grupo social, necesidad de un ambiente familiar.

4. Necesidades de estima: son las necesidades relacionadas con la auto evaluación estable, firme y generalmente alta, así como de autoestima y respeto por los demás, acá se incluye la preocupación por la competencia y el estatus.

Maslow describe dos tipos de necesidades de estima:

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.

- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria e incluso dominio.

Cuando satisfacemos estas necesidades de estima se conduce a sentimientos de autoconfianza, fuerza, capacidad y suficiencia, mientras que su formación genera sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo.

5. Necesidades de autorrealización o necesidades de Ser:

Son las necesidades mas elevadas, se haya en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo del potencial personal.

Las necesidades de autorrealización son más difíciles de describir, pues varía de una persona a otra y son distintas y únicas.

Para Maslow la autorrealización es un ideal que todo hombre desea llegar, se satisface mediante oportunidades de desarrollar un talento al máximo, crear y trascender. Se llega a este punto después de satisfacer las 4 categorías anteriores, los hombres que logran la autorrealización optima son seres íntegros que cuentan con cualidades similares como:

- Son personas centradas en la realidad, que saben diferenciar lo falso o lo ficticio de lo real y genuino
- Buscan soluciones
- Independientes de la cultura y el entorno dominante basándose mas en experiencias y juicios propios.
- No susceptibles a la presión social.
- Buena aceptación de si mismos y de los demás tal como son
- Creativos, incentivos, originales.

Al no satisfacer las necesidades de auto realización, surgen las necesidades meta patológicas cuya lista es antagónica, afloran entonces el cinismo, disgusto, depresión, invalidez emocional y alineación.

En el año de 1971 Maslow agregó dos clases más de necesidades a su jerarquía que no se encuentran ubicadas en niveles, pero hace parte del sentir humano

- Necesidades de saber y comprender: estas necesidades de origen cognoscitivo no tienen un lugar específico dentro de la jerarquía, es una derivación de las necesidades básicas y se explica como el deseo de saber las causas de las cosas y describir el mundo que nos rodea.
- Necesidades Estéticas: están relacionadas con el deseo de orden y belleza, en sí mismo y el mundo, es la necesidad por el equilibrio, la simetría, la necesidad de estructurar los hechos y de crear ambientes gratos.

Además del trabajo realizado por Maslow existen otros “científicos del comportamiento” con trabajos destacados con respecto a las motivaciones psicológicas del trabajador.

David MC Clelland sostiene que existen diferentes factores motivacionales: los grupales y los culturales, y estos se diferencian en tres tipos: poder (dominar), Logro (alcanzar algo), Afiliación (pertenecer).⁹

En una empresa, se encuentran diferentes individuos que de una u otra forma encajan en la clasificación de estos motivadores y por lo tanto se debe procurar unificarlos en su mayoría o algunos de estos y trabajar para alcanzar metas conjuntas, desempeñando cada quien su rol y alcanzando a su vez lo que se propone el individuo.

Los que buscan satisfacer su necesidad de poder tienen gran interés en ejercer influencia y control, buscan posiciones de liderazgo, son buenos conversadores

⁹ MARTINEZ, Pedro,(2006)“Comportamiento Organizacional” México.

<http://www.monografias.com/trabajos6/compo/compo.shtml#cap5> fuente consultada febrero 16,2009

y discuten con argumento, son enérgicos, exigentes y disfrutan de enseñar y hablar en público.

Las personas que tienen gran necesidad de afiliación les suele gustar de ser apreciados y evitan el rechazo social, se preocupan por establecer relaciones y mantenerlas, disfrutan intimar y comprender, están listas a ayudar y consolar en los problemas de los demás.

La necesidad de realización se caracteriza por un intenso deseo de éxito y temor al fracaso, son desafiantes, dan enfoque realista al riesgo, asume la responsabilidad de las actividades, le cuesta delegar, piensa que el trabajo y el dinero es la forma de destacarse y es lo que da valor y sentido a su vida.

Al hablar de comportamiento, se estudia las motivaciones del empleado en su lugar de trabajo, teniendo en cuenta los factores ambientales y psicológicos que influyen en su productividad y compromiso; otro estudioso del comportamiento fue, Chris Argyris, que en su investigación no solo tiene en cuenta al trabajador si no a los altos cargos y la incidencia que tienen los mismos sobre el bienestar de la organización, al buscar solo la productividad y motivación del empleado sin buscar su desarrollo y satisfacción personal.

Lo que buscaba Argyris fue encontrar la forma de rediseñar las organizaciones para utilizar las capacidades que los seres humanos pueden ofrecer. Haciendo mas satisfactoria la relación del individuo con la organización obteniendo beneficios recíprocos, el sostiene que los empleados se satisfacen por la obtención de logros y trabajo significativo, de ahí que se les pueda dar mayor responsabilidad en la toma de decisiones y ejecución de tareas.¹⁰

¹⁰ ARGYRIS. Chris. Personalidad y organización: El conflicto entre el individuo y el sistema, Renes, 1968. Referenciado por: CHIAVENATO idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, octava edición, p. 77

Sostiene además que las relaciones industriales existentes (organización-empleados) no permiten a los trabajadores pasar de estado de inmadurez a madurez pues no se preocupa en cultivar sus capacidades.

Modelo continuo inmadurez-madurez de Argyris:

1. pasividad-----Actividad
2. Dependencia-----Independencia
3. Comportamiento limitado-----comportamiento flexible
4. Intereses superficiales-----Intereses profundos
5. Perspectiva a corto plazo----Intereses profundos
6. Posición subordinada-----Posición superior
7. Falta de autocontrol-----Auto conocimientos y auto control.¹¹

Es responsabilidad de la organización no alienar los talentos y habilidades del trabajador, sino potencializarlos con el fin de satisfacer sus necesidades y las de la organización como tal.

Al establecer ya como compromiso de la organización el desarrollo y crecimiento integral de las personas que la conforman, ya se cambia el rol del empleado en la organización, pues se convierte en el factor de producción más importante, dependiendo de éste la calidad, el servicio y el posicionamiento de la empresa.

HOMBRE COMO RECURSO: FACTOR VITAL DE PRODUCCION

La búsqueda de armonizar el conflicto existente entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas dio como resultado conceptos como: la administración de personal, que no solo buscaba el equilibrio organización – personas, sino, administrar a las personas de

¹¹ Ibid p,78

acuerdo con la legislación vigente. Al ir evolucionando la Organización, la complejidad del manejo de los empleados aumentó y su importancia en la empresa, “las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafío”¹²

La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las organizaciones necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera en que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos para cumplir los objetivos propuestos; a medida que la organización crece y se multiplica requieren un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

Para las personas, la empresa constituye un medio de desarrollo personal, muchos de los objetivos personales no se podrían lograr jamás mediante esfuerzos aislados, por esta razón las organizaciones surgen y aprovechan la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinadamente.

Las personas actualmente son agentes activos y proactivos, creativos, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no solo de capacidades físicas, manuales o artesanales.

“Cabe aclarar que las personas no son un recurso que la organización utiliza, consume y produce costos, al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado y la tecnología”¹³

Al hablar de personas se debe tener en cuenta tres aspectos fundamentales:

¹² CHIAVENATO. Idalberto Administración de Recursos Humanos , Mc Graw Hill 2006, octava edición p. 2

¹³ Ibid,p.2

1. toda persona es independiente, dotadas de personalidad propia, una historia particular y diferenciada. Posee conocimientos y competencias para la administración de recursos organizacionales. Las diferencias existentes no deben ser eliminadas ni homogenizadas, sino resaltadas para su mayor provecho.
2. Las personas son el elemento vivo e impulsor de la organización, capaces de dotarla de talento, renovarla y hacerla competitiva en un mundo lleno de cambios. Es el recurso flexible y adaptable de la organización y el que permite mantenerla vigente en el tiempo.
3. Las personas son socios de las organizaciones y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Son los inversores de tiempo, esfuerzo, conocimiento, responsabilidad que buscan como retribución ganancias económicas e intelectuales de esta experiencia. A medida que la ganancia es mayor, la inversión también lo será.¹⁴

Al hablar sobre la interacción de las personas en la empresa, se debe tener en cuenta que la organización actúa como un sistema abierto (describe las acciones e interacción de un organismo vivo con el ambiente que lo rodea) y que se afecta y nutre de los factores ambientales internos y externos.

Al llegar las personas a la empresa, poseen *objetivos individuales* que paulatinamente van transformándose en *objetivos organizacionales*. La empresa recluta personal para cumplir sus objetivos, ya sean estos de: producción, reducción de costos, crecimiento en el mercado, posicionamiento; y las personas al ser seleccionados por las empresas buscan el cumplimiento de sus objetivos personales.

En ciertos casos, esta colaboración mutua no es satisfactoria, pues los objetivos individuales y los organizacionales no son compatibles, existen algunas empresas que para lograr sus objetivos a como de lugar, generan en

¹⁴ Ibid p.2

los individuos sentimientos de frustración, fracaso, conflicto y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, someten su desempeño a tareas aisladas, repetitivas y sin la capacidad de decidir o innovar. La frustración generada transforma a las personas en individuos apáticos y desinteresados.

“Casi siempre los objetivos organizacionales se contraponen a los individuales: la reducción de costos va en contra de mejores salarios, el aumento de las ganancias entra en conflicto con mejores beneficios sociales, la productividad no se lleva con el esfuerzo saludable, el control no funciona con la libertad, la coordinación no se da con la autonomía y lo que es bueno para una de las partes no es bueno para la otra”¹⁵

La relación entre personas y organización es un tema complejo que puede ser estudiado desde diferentes puntos de vista. Chester Barnard estudia los conceptos de *eficiencia* y *eficacia* de acuerdo a los resultados de esta interacción, según el toda persona necesita *ser eficiente* para lograr sus objetivos personales: mejoramiento personal, prestigio, carrera, mejor salario, seguridad personal, etc.; y necesita además *ser eficaz* para alcanzar los objetivos organizacionales: productividad, reducción de costos, utilidad, crecimiento.

A su vez, la interacción organización – empleado se puede establecer como un *proceso psicológico de Reciprocidad*: la organización ofrece remuneración, seguridad, estatus; recíprocamente, el empleado responde con trabajo y buen desempeño en las tareas; “la organización refuerza sus expectativas por medio del uso de la autoridad y del poder que dispone, mientras que el empleado refuerza sus expectativas mediante la tentativa de influir en la organización o de limitar su colaboración”¹⁶. Con esto se busca establecer lo permitido y lo

¹⁵ ARGYRIS, Op. Cit., p.77

¹⁶ LEVINSON.Harry Reciprocidad: La Relación entre Hombre y Organización. Administrative Science Quartery, Marzo de 1965 v9 núm. 4, p373

justo para ambas partes y que no solo esté sujeto al contrato formal y escrito en relación al puesto ocupado, sus deberes y compromisos; si no, que se cree un contrato psicológico con las expectativas de lo que puede ser beneficioso para el individuo y la organización en caso de iniciar una relación laboral.

“El contrato psicológico se refiere a la expectativa reciproca del individuo y de la organización de extenderse mucho mas que cualquier contrato formal de empleo en el que establezca el trabajo a realizar y la recompensa correspondiente. Es un compromiso tácito entre individuo y organización respecto a derechos, privilegios y obligaciones establecidos por la practica y que serán respetados por ambas partes”¹⁷

De este *contrato* La personas esperan de la organización un excelente lugar de trabajo, oportunidad de crecimiento, educación y carrera; reconocimientos y recompensas; libertad y autonomía, apoyo, capacidad de empleo compañerismo, calidad de vida, participación en las decisiones , distracción , alegría y satisfacción. Del mismo, las empresas esperan de las personas un enfoque en la misión y visión organizacional, en el cliente interno y externo, en las metas y resultados a alcanzar; trabajo de equipo, talento, habilidades, aprendizaje constante, ética y responsabilidad social

Las personas forman una organización o ingresan a alguna, esperan que su participación en la misma satisfaga necesidades personales. Para lograr esta satisfacción, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o hacer inversiones personales en la organización esperando retribución de su desempeño, esta retribución será evaluada de acuerdo al propio sistema de valores, para algunas personas es más importante la retribución económica que el reconocimiento o la estima, y viceversa.

¹⁷ CHIAVENATO, Op. Cit, p.80

Explicando de una forma mas concreta los tipos de beneficios de esta relación empleado-organización, aparecen los conceptos de incentivos y contribuciones.

- Incentivos: Son los estímulos que entrega la empresa a sus empleados: sueldo, premios, bonos, beneficios. a cambio de las contribuciones de estos en trabajo. Estas recompensas tienen un valor subjetivo y por lo mismo, varían de una persona a otra.
- Contribuciones: es lo invertido por el empleado: tiempo, trabajo, compromiso, a cambio de los incentivos ofrecidos en la empresa. Esto a su vez posee un valor de conveniencia de acuerdo a su utilidad.

Existen empresas que ofrecen escalas de incentivos, de acuerdo a la utilidad de las contribuciones de los empleados, sobretodo en las áreas operativas, cuando un empleado contribuye con información que permita disminuir costos, u optimizar el tiempo de trabajo.

El *equilibrio organizacional* existente refleja el éxito del resultado de la retroalimentación de las variables anteriores, pues se ofrecen los incentivos adecuados para seguir motivando a los empleados a realizar contribuciones eficientes y eficaces.

Para poder conocer e identificar cada organización es necesario conocer su *Cultura Organizacional o Corporativa*, se podría decir que es la personalidad de la organización, es la que determina la reacción ante las contingencias, la forma de actuar, la apreciación de las situaciones. Etc. “el modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura organizacional”¹⁸

¹⁸ Ibid, p.83

La cultura Organizacional se identifica por representar las maneras informales de comportamiento dentro de las situaciones cotidianas, son los hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores y expectativas que comparten las personas dentro de una misma organización. Refleja la conciencia colectiva y es trasmisible a los nuevos miembros. Y posee las siguientes características:

1. se puede identificar un lenguaje común, con terminologías propias y rituales de conducta relacionados.
2. Posee patrones y guías de comportamiento.
3. Tiene un esquema de valores predominantes que son los que defiende e identifican la organización
4. filosofía propia sobre el trato de los clientes internos y externos.
5. Cuenta con lineamientos de comportamiento establecidos.
6. posee *clima organizacional*: que es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo, el trato de las personas, la atención a los clientes, relación con los proveedores, etc.¹⁹

INVERSION Y DECISIONES DE INVERSION

La inversión es el acto mediante el cual se desea incrementar la abundancia, los bienes de cualquier especie y mas comúnmente el dinero. La inversión es la acción de emplear un capital en algún tipo de actividad con el objetivo de incrementarlo.

Se busca obtener beneficios mayores y potenciar el crecimiento de la empresa o de alguna de sus áreas.

¹⁹ LUTHANS, Fred. Comportamiento Organizacional, Nueva York, Mc Graw Hill Higuier Education 2002, p. 123

En la empresa privada, las cantidades de dinero destinadas para invertir dependen de varios factores:

- El rendimiento esperado: la rentabilidad de la inversión, compensación obtenida.
- El riesgo aceptado: es la incertidumbre existente en el momento de invertir, es tener en cuenta el riesgo al momento de hacerlo, y asumir el resultado. Además, incluye la estimación de la capacidad de pago, es decir, si al recuperar la Inversión ésta cantidad será acorde a los resultados esperados.
- Horizonte temporal: el periodo durante el cual se mantiene la inversión. Puede ser corto, mediano o largo plazo.²⁰

Las inversiones se pueden clasificar de acuerdo a su objetivo final, su función o el tipo de entidad que la realiza (pública o privada), pueden ser inversión en recursos: Equipo industrial, materias primas, transporte; Y de estrategia: renovación, expansión, modernización, etc.

Y se pueden seleccionar teniendo en cuenta lo siguiente:

1. Pay back: método del periodo de recuperación, el espacio de tiempo para recuperar *la inversión inicial* con los *flujos de caja* después del pago de impuestos.
2. El método de rendimiento porcentual.
3. Valor capital que consiste en calcular el valor actual de todos los flujos de caja positivos y negativos esperados en la inversión.
4. La tasa interna de retorno
5. Índice de rentabilidad calculado por medio de flujos de caja

²⁰ GOMEZ, Giovanni E. (2007), "Inversión Empresarial", <http://es.wikipedia.org/wiki/Inversión> Fuente consultada Febrero 2009

Estos indicadores serán explicados posteriormente.

Las razones por las que una empresa invierte, varían de acuerdo a su objeto social, misión, visión; pero todas las acciones realizadas tienen como objetivo final obtener un beneficio después de realizada la compra de algún bien de capital; es decir, se busca obtener unos ingresos mayores que los costos de inversión. Y se determina por:

- Los ingresos que se pronostica obtener después de invertir.
- Los costos, intereses e impuestos
- Las expectativas y confianza de los empresarios.

“la inversión es sobretodo una apuesta por el futuro, una apuesta a que el rendimiento de una inversión será mayor que sus costes. Así por ejemplo si las empresas temen que empeoren las condiciones económicas en Europa, se mostrarán reacias en invertir en Europa. Por lo contrario cuando las empresas creen que se producirá una acusada recuperación en un futuro inmediato, comienzan a hacer planes para expandir sus plantas y crear o ampliar sus fabricas”²¹

Las decisiones de inversión son aquellas que se realizan con el fin de afectar los activos empresariales, se refieren a la decisión trascendental que toma una empresa con lo referente a su tamaño, entendiendo este como el volumen total de activos que se utilizarán para mantener una operación eficiente, que sea rentable y genere valor agregado para los propietarios.

Las decisiones de inversión tienen que ver con aspectos tales como:

- El volumen de activos fijos que se desea mantener, es decir la estructura física.

²¹ Ibid, p.1

- Las cantidades de inventario que se mantienen en caso de empresas industriales.
- El crecimiento de la empresa, ensanches de planta, creación de empresas subsidiarias, compra de otras empresas, lo cual depende de tres expectativas: crecimiento de la economía, la reinversión y la rentabilidad de la inversión.
- La combinación entre activos fijos y corrientes.

“se observa pues, que las decisiones de inversión conducen a la determinación de la cantidad de capital de trabajo operativo y de activos fijos que la empresa requerirá en su operación, valores que no representan una cifra única o rígida sino que por el contrario dependen del riesgo operativo que el empresario este dispuesto a asumir con el mantenimiento de un determinado nivel de inversión de activos”.²²

Este tipo de *decisiones de inversión* lleva implícito un proceso metodológico, que es flexible de acuerdo al tipo de inversión a realizar, pero se puede sintetizar en los siguientes pasos:

1. el primer paso es definir de forma precisa los *Objetivos de Inversión* y lo que se pretenda alcanzar con estos. Resguardar el capital, incrementarlo, el nivel de riesgo a asumir.
2. Definir políticas con respecto a las actividades elegidas para satisfacer los objetivos de inversión del potencial inversor. En este aspecto, la principal decisión es definir la distribución de los activos, la liquidez requerida por el inversor, el tiempo, las consideraciones legales o impositivas, marco regulatorio. Etc.
3. la elección de una estrategia de portafolio que debe ser consistente con los objetivos y políticas de inversión previamente definida y sin

²² Ibid,p.1

descuidar, obviamente, los requerimientos de liquidez y tolerancia al riesgo del inversor. Estas estrategias pueden ser

- Activas: utilizan la información disponible y técnicas de proyección para obtener rendimientos superiores a una simple diversificación.
 - Pasivas: parten de un mínimo importe y se sustentan en la diversificación para igualar el desempeño de un determinado índice de mercado
 - Estructuradas: son diseñadas para alcanzar el desempeño de pasivos determinados que deben ser cancelados en fechas futuras.
4. Selección de activos: definición de los activos que conformaran el portafolio de inversión, un portafolio eficiente será aquel que provee el mayor retorno esperado frente al nivel de riesgo.
 5. La evaluación de desempeño es la etapa final del proceso, existe una correlación directa entre el retorno esperado por el inversor y el nivel de riesgo que el mismo este dispuesto a aceptar; esto es, a mayor retorno, mayor riesgo.²³

Para tomar la decisión de invertir, ya sea en maquinaria, tecnología, información, el inversor estudia *la relación costo beneficio* que es la evaluación de los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

Al mencionar los ingresos netos, se hace referencia a los ingresos que efectivamente se recibirán en los años proyectados de la inversión y Cuando se menciona los egresos presente neto se toman aquellas partidas que

²³GUTIERREZ, Ricardo (2007), "Decisiones de Inversión",
<http://www.lineafinanciera.biz/Descargas/Inversiones.pdf> Fuente consultada Febrero 2009

efectivamente generarán salidas de efectivo durante los diferentes periodos, horizonte del proyecto.

La relación beneficio / costo es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad.

Este se calcula por medio de:

la tasa de descuento la tasa social en vez de la tasa interna de oportunidad.

Se trae a valor presente los ingresos netos de efectivo asociados con el proyecto.

Se trae a valor presente los egresos netos de efectivo del proyecto.

Se establece la relación entre el VPN de los Ingresos y el VPN de los egresos.

Importante aclarar que en la relación beneficio costo se debe tomar los precios sombra o precios de cuenta en lugar de los precios de mercado. Estos últimos no expresan necesariamente las oportunidades socio-económicas de toda la colectividad que se favorece con el proyecto, de ahí su revisión, o mejor, su conversión a precios sombra.

“Un ejemplo de precios sombra: La mano de obra calificada en una ciudad capital con el mayor índice de desempleo, es mucho menor que la mano de obra calificada en otra ciudad con ofertas laborales mínimas. En consecuencia, el precio sombra de la mano de obra calificada, será igual a la mano de obra calificada de la ciudad que tiene menores tasas de desempleo. Visto de otra forma: La mano de obra de la ciudad que presenta ofertas laborales mínimas es el costo de oportunidad para la mano de obra calificada.”²⁴

¿Cómo se debe interpretar el resultado de la relación beneficio costo?

Si el resultado es mayor que 1, significa que los ingresos netos son superiores a los egresos netos. En otras palabras, los beneficios (ingresos) son mayores a los sacrificios (egresos) y, en consecuencia, el proyecto generará riqueza a

²⁴ GARCIA, Oscar Leon, Administracion Financiera , Tercera Edicion 1999 P 106

una comunidad. Si el proyecto genera riqueza con seguridad traerá consigo un beneficio social.

Si el resultado es igual a 1, los beneficios igualan a los sacrificios sin generar riqueza alguna. Por tal razón sería indiferente ejecutar o no el proyecto

CONCEPTO DE CAPITAL Y SUS VARIABLES

Capital es todo lo que produce y genera valor a la empresa, es la cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad, es el Elemento o factor de producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier momento se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales, existe diferentes sistemas de clasificación de capital, etc. los más comunes esta la clasificación e capital tangible e intangible.²⁵

- Capitales Tangibles: puede ser medido, contado, registrado , es decir, resulta visible de manera física. Los capitales tangibles se refieren al capital físico, tecnológico y financiero principalmente
 1. Capital financiero: Recursos monetarios que se invierten en la operación de una empresa.
 2. Capital físico: Es la maquinaria, equipos, edificios , terrenos, empleados para la producción del negocio
- Capitales Intangibles: no se ven pero se manifiestan en la competitividad, rentabilidad y valor de la empresa, se tienen fundamentalmente dos tipos de capitales intangibles.
 1. Capital Social: Refleja el valor de las aportaciones de los accionistas a la empresa y a su vez es la relación existente entre

²⁵ VILLAREAL, René. VILLAREAL Tania. IFA: La Empresa Competitiva Sustentable e la Era del Capital intelectual, Mc Graw Hill primera edición, p. 110.

los diferentes grupos de personas que interactúan en una organización, es decir, empleados, clientes, socios y proveedores.

2. Capital intelectual: se le denomina como el conocimiento tácito de una organización. consiste en el conocimiento de la organización sobre su núcleo de negocios, gente, tecnologías, procesos, mercados y sobre la organización misma. Ayuda a incrementar el valor de la empresa e el mercado y también mejora la competitividad de la misma²⁶

Este concepto y sus componentes serán ampliados a continuación

EL CAPITAL INTELECTUAL

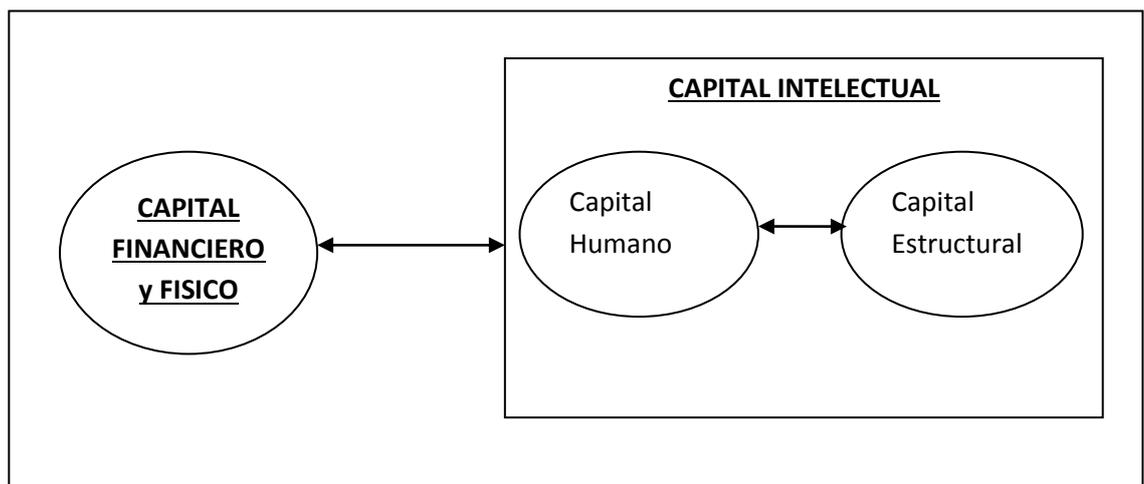


Grafico: Flujos del capital. Fuente: Johan Roos, Nicola Dragonetti, Goran Roos, Leif Edvinsson²⁷

²⁶ Ibid, p.112

²⁷ ROOS Johan, DRAGONETTI Nicola, ROOS Goran, EDVINSSON Leif. Capital intelectual: valor intangible de la empresa. Paidós primera edición P. 88

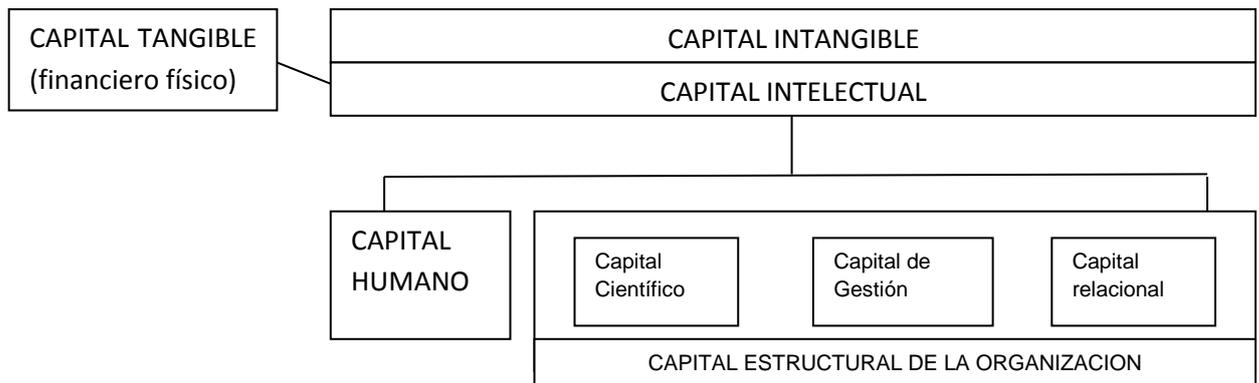


Grafico: Elementos del Capital Intelectual

Fuente: Henry Marín Marín²⁸

“El termino capital intelectual tiene connotaciones muy complejas y a menudo se usa como sinónimo de propiedad intelectual, activos intelectuales, y activos de conocimiento. Se puede considerar al capital intelectual como parte del inventario total de la compañía. Como tal el capital intelectual puede ser un proceso de transformación del conocimiento o el conocimiento mismo que es transformado en propiedad intelectual o e activos intelectuales de la empresa”²⁹

El capital intelectual permite una valoración integral de las organizaciones, trascendiendo los tradicionales conceptos y mecanismo de contabilización y valoración financiera, siendo el resultante de la dinámica existente entre el saber cómo (know how) y el saber porque (know why) , siendo este proceso exclusivo de la organización y es lo que la hace diferente, por lo tanto, esta es la estrategia diferenciadora en la que se fundamentan las estrategias competitivas y el desarrollo sostenible de las organizaciones³⁰

²⁸ MARIN MARIN Henry. Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual, Comunicación y Cultura. Begon, Primera Edición. P. 20

²⁹ MANTILLA B. Samuel Alberto. Capital intelectual y Contabilidad del conocimiento. Segunda edición , p. 132

³⁰ MARIN, Op. Cit. P.18

El conocimiento es acumulativo y se renueva de forma dinámica, haciendo el mismo, sostenible, flexible, expandible ya que no se consume al “crear” un producto o un servicio, sino que se hace más fuerte. Cabe resaltar que al hablar de conocimiento no solo se hace referencia al conocimiento científico y técnico adquirido del entorno y su aplicación para innovación, sino también a los conocimientos que individualmente aportan los talentos de la organización, y a la forma e como estos engranan en el funcionamiento organizacional.

“se enuncia el capital intelectual, como u conocimiento estructurado sobre la misma organización, porque no solamente significa usar el conocimiento científico - tecnológico universal, para revolucionar los distintos procesos de la organización, sino adicionalmente integrarlos para traducirlos en efectividad estratégica corporativa”³¹

El capital intelectual se caracteriza por poseer tres formas de capital que interactúan entre sí:

- El Capital Intelectual científico-técnico: es el capital de la innovación y es el que se expresa de una manera más formal en la propiedad intelectual (patentes, licencias), usado los procedimientos de investigación y la ciencia para la creación de nuevos productos. Incluso es tan importante que muchas organizaciones solo se dedican a la venta de patentes en vez de productos regulares, además es uno de los aspectos de estudio en las negociaciones internacionales. A su vez se asocian los conceptos de invención (descubrimiento científico técnico en un laboratorio) y de innovación (desarrollo de tecnologías y procesos de producción y comercialización). Los valores financieros de las patentes está en la capacidad de revolucionar los mercados y el impacto que tenga sobre los mismos.

³¹ Ibid, p.20

“el valor del capital científico - tecnológico, en estricto sentido se logra , cuando en torno a la invención tecnológica, se crea saberes organizacionales y empresariales, que convierten al invento en producto y lo extienden socialmente convirtiéndolo en cultura”³²

- El capital intelectual cultural y comunicacional: tiene que ver con la conversión del conocimiento en lenguaje, para almacenarlo y expandirlo e ámbitos cada vez más amplios. Son los valores de confianza, pertenencia, compromiso, los que entrelazan el pensamiento y el actuar colectivo de la empresa creando la cultura organizacional, esta tendrá impacto en los empleados, clientes, ejecutivos, etc.
- El capital intelectual de gestión y de proceso: es el que corresponde al desarrollo de nuevas estructuras, modelos y procesos. So espacios donde se juntan talentos humanos y unen sus conocimientos y habilidades individuales con el fin de la consecución de objetivos.

“el capital de gestión es en esencia una estrategia de de socialización de los saberes de las personas, que permite integrar no solo sus conocimientos técnicos, y con esto el conocimientos disciplinario, sino adicionalmente su capacidad de aplicarlos y traducirlos en términos de practica socio productiva”³³

El capital de gestión es un conjunto de competencias o conocimientos que permite un agrupamiento a gran escala de recursos intelectuales, que a su vez ayudan a los procesos naturales de la empresa: producción, comercial, financiero y al entorno social de la empresa.

La interacción de estos tres elementos con la organización, permite explicar el capital estructural que es uno de los componentes del capital intelectual como se pudo observar en graficas anteriores.

³² Ibid, p.22

³³ Ibid,p.29

CAPITAL ESTRUCTURAL

Al interceptarse estas tres clases de capital se crea un núcleo denominado capital de innovación

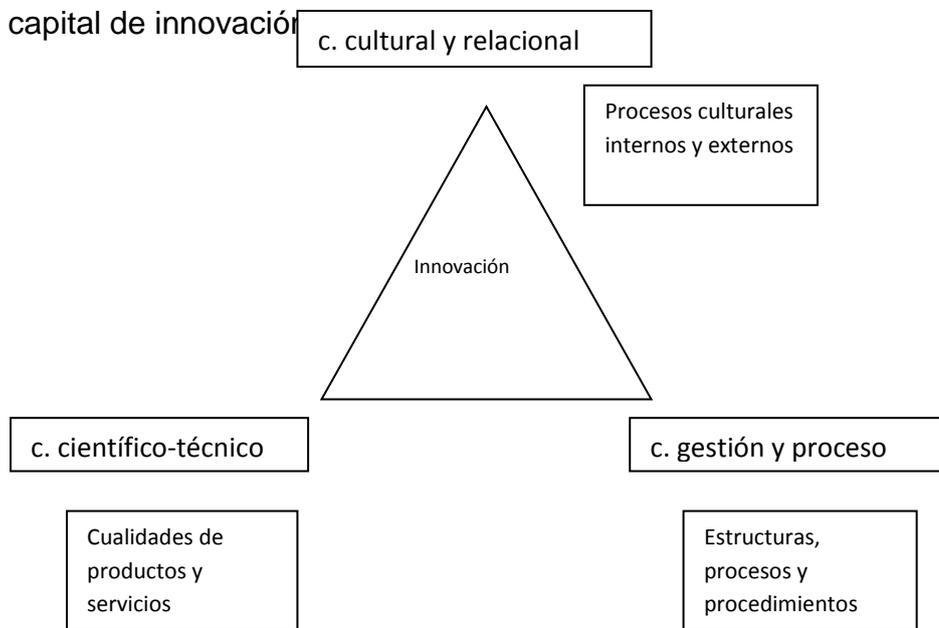


Grafico: Carácter Estructural del capital intelectual

Fuente: Henry Marín Marín ³⁴

Esta unión genera nuevos estilos de vida y transformaciones profundas en el seno de la sociedad donde se encuentra la empresa. La innovación es un factor primordial para el desarrollo sostenible. Este capital de innovación es conocido como capital estructural, definiéndose como el conocimiento que aparece y desaparece cuando las personas se unen de nuevo a las redes socio productivas de la organización y que es funcional por ser un conocimiento adquirido y útil e lo colectivo.

“las competencias colectivas son las virtudes individuales que se tejen en un saber social, que actúa estratégicamente y se reconstruye de acuerdo al contexto competitivo nuevo. Estaríamos hablando de un cerebro virtual colectivo, que colectivamente se dinamiza, se renueva y aprender, que en este

³⁴ Ibid,p.31

trabajo desarrolla conceptualmente como plataforma colectiva de conocimiento”³⁵

CAPITAL HUMANO

Para lograr definir el concepto de capital humano se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Capital: Capital es todo lo que produce y genera valor a la empresa
- Humano: Relativo al hombre y propio de él.

Por lo tanto se podría definir al capital humano como: “El aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hace potencialmente”... “El termino fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, maquinas, edificios, etc) para aumentar la productividad del trabajo y de la “inversión” en la educación o en el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad”³⁶

Pero a pesar de que la empresa decida invertir en capital humano, y espere recibir una retribución económica de esto, el capital humano depende de actuaciones subjetivas y el valor del mismo surge de las capacidades, comportamiento, e ingenio del individuo.

- La capacidad: Competencia

³⁵ Ibid, p.33

³⁶ CRUZ M. Peggy, ROJAS R. Silvana, VEGA L Georgina, VILLEGAS Yasna (2001) ,“El Capital Humano y la Gestión por Competencias” Universidad de Antofagasta. Chile.
<http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml?monosearch> Fuente consultada junio 2009.

La competencia genera valor por medio del conocimiento, de la habilidad y del talento y de los conocimientos técnicos de los empleados, lo cual representa el potencial más íntimo de la organización. El conocimiento está relacionado con el nivel de educación de una persona, el conocimiento es algo que se debe enseñar pues no es innato y no se incrementa solo a través de la práctica, se necesita un aprendizaje académico aunque este no sea necesariamente universitario. La habilidad está relacionada con el conocimiento pero no es directamente proporcional, una persona con gran conocimiento puede tener una habilidad muy baja, es decir, que podría ser incapaz de llevar una aplicación práctica de ese conocimiento. La habilidad proviene de la experiencia

- El comportamiento: la actitud

Las compañías necesitan empleados que sea capaces y estén dispuestos a utilizar todas sus habilidades y capacidades para el bien de la empresa y que puedan motivar a toda la organización para alcanzar los objetivos establecidos. La actitud depende principalmente de los rasgos de la personalidad y, por tanto, la compañía poco puede hacer para mejorarla. Sin embargo, es posible realizar algunos cambios y se puede fomentar a través del entorno. Hay tres factores principales que influyen en la actitud:

1. Motivación: la capacidad necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos, triunfando sobre las aparentes desventajas,
 2. Comportamiento: indica el valor procedente del correcto comportamiento dentro de una perspectiva estratégica
 3. Conducta: Implica una perspectiva ética y el comportamiento de los empleados de acuerdo a los valores y principios de la sociedad en la que opera.
- El ingenio: La Agilidad intelectual

La agilidad intelectual indica la capacidad de trasladar el conocimiento de un contexto a otro, la capacidad de ver factores comunes en dos informaciones distintas y conectarlas y la capacidad de mejorar tanto el rendimiento del conocimiento como el de la compañía a través de la innovación y de la adaptación. La agilidad intelectual es la capacidad de utilizar el conocimiento y la habilidad de aplicarla en contextos prácticos y de incrementarla por medio del aprendizaje.

Algunos ejemplos de agilidad intelectual pueden ser:

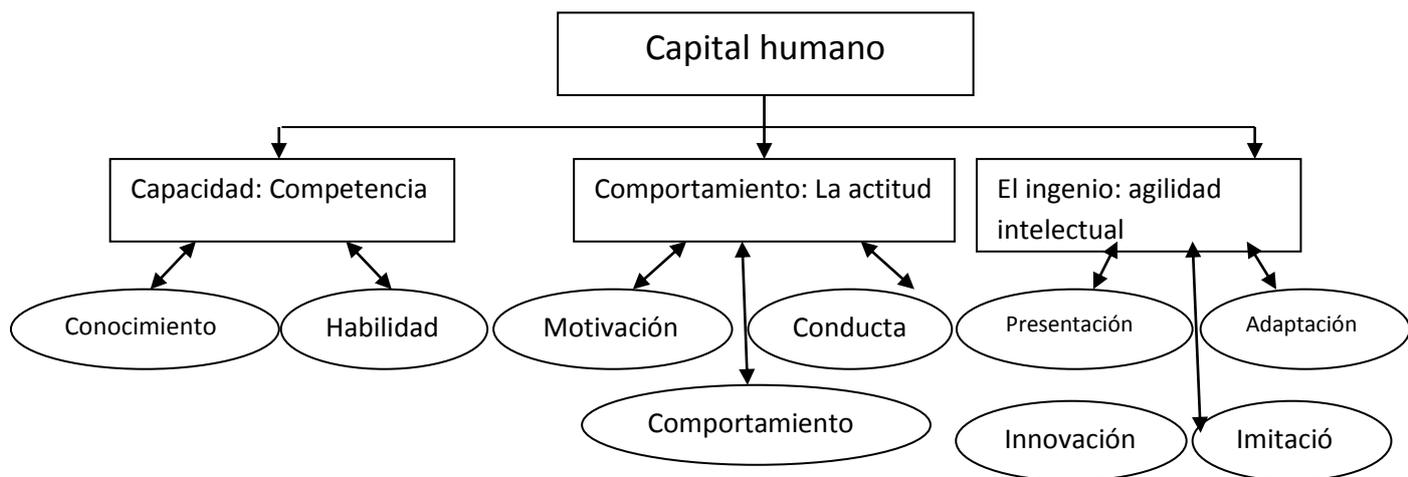
1. La innovación: la capacidad de construir sobre el conocimiento previo y generar así nuevo conocimiento
2. Imitación: es la capacidad de mirar alrededor, de percibir la innovación en otras industrias, campos de actividad y compañías y luego aplicarlas a nuestra propia situación
3. Adaptación: es la aplicación de soluciones en diferentes contextos, puede ser reactiva, si la empresa aguanta a verse obligada a cambiar sus operaciones. O podría ser una adaptación previendo cambios futuros a través de los pronósticos financieros
4. La presentación: Indica la capacidad de convertir una idea en un producto o servicio. Es la conexión entre el capital humano y el capital financiero³⁷

³⁷ ROOS, DRAGONETTI, ROOS, EDVINSSON, Op. Cit. p. 63-75

Grafico: Capital humano

Fuente: Johan Roos, Nicola Dragonetti, Goran Roos, Leif Edvinsson

38



CAPITAL INTELECTUAL Y TECNICAS DE MEDICION

En las últimas décadas, las organizaciones han estado en un proceso de transformación, se ha cambiado el concepto sobre los factores que generan riqueza, anteriormente, solo se consideraban factores generadores los bienes de capital y los productos manufacturados, actualmente se da un gran valor a los activos intangibles tales como el conocimiento y el procesamiento de información.

Las nuevas tecnologías de la información, desempeñan un papel principal, como principal soporte de las economías desarrolladas, por encima de equipos industriales y manufactura, además es una fuente de recurso inagotable. “La información y el conocimiento se convierten en el nuevo objeto formal de la ciencia y la tecnología, hasta tal punto que economía, cultura y bienestar social

³⁸ Ibid, p.63-75

dependen cada vez mas del desarrollo de nuevas tecnologías de información.”³⁹

La antigua teoría económica se fundamentaba en: tierra, capital, trabajo, ahora las nuevas teorías se fundamenta en las bases tecnológicas de las empresas tales como software, servicios, biotecnología, y conocimiento.

En las empresas los activos fijos vienen siendo relegados, en la actualidad la capacidad de gestionar talento humano; la capacidad de gestionar el intelecto se esta convirtiendo en la estrategia empresarial del presente, por lo tanto la innovación, la creatividad, el aprendizaje y todo lo que se encuentra dentro de lo considerado capital intelectual es el activo mas valioso de la organización.

Las marcas, patentes, franquicias, software, investigación, ideas, experiencia al ser consideradas como activos, se ha despertado el interés por su medición.

Para algunos investigadores el capital intelectual involucra factores diferentes al conocimiento, éste concepto se apoya en el liderazgo, entrenamiento del trabajador y de la agilidad de el mismo para responder a la necesidad de los clientes.

Cuando hablamos de medir activos, la contabilidad financiera ha sido la principal herramienta para hacerlos, pero esta a través de la historia ha tenido su arraigo en enfoques eminentemente jurídicos y financieros, donde se aplican conceptos tales como patrimonio, activo y valor y se refiere en la mayoría de los casos en el manejo y control de activos tangibles, midiendo el valor de la utilidad y del valor del trabajo.

La teoría del valor del trabajo determina que el valor de un bien radica por el trabajo socialmente necesario para ponerlo en disposición del consumo, por las remuneraciones acumuladas en los procesos de explotación, producción y

³⁹ GOMEZ LOPEZ, Juan (2009) “Capital Intelectual” México .
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/capintel.htm> fuente consultada marzo 2009

distribución. En cuanto a la teoría del valor utilidad se plantea que el valor de un bien se determina por la capacidad de satisfacción de las necesidades, hecho que implica que es solo la demanda de bienes en el mercado lo que determina el valor.⁴⁰

Por estas razones, al solo darle valor a los bienes tangibles, existe una brecha entre los valores contables y los valores reales de una compañía. Con valores reales nos referimos no solo a su patrimonio si no a lo atractivo de la empresa para nuevos inversores, la preferencia de los clientes, la efectividad en el servicio y los tiempos de respuesta.

Estos activos organizativos intangibles constituyen la base de la ventaja competitiva sostenible de las organizaciones, y no se encuentran reflejados en los estados contables y financieros tradicionales, pero que contribuyen en la creación de valor. “Las empresas deben conocer cual es su stock de conocimiento organizativo y analizar los flujos entre los diferentes tipos de conocimiento que fluyen en la empresa”⁴¹

Según William Davidow (1995) los nuevos sistemas contables deben medir el impulso de las compañías en términos de posición de mercados, lealtad, calidad, etc. la no valoración de estas dinámicas empresariales no permite tener valoraciones reales de las empresas con el agravante de que las compañías no cuentan con herramientas contables para administrar este tipo de activo y poder conocer la utilidad real de el mismo.

Durante la década de los 90's las nuevas tendencias de valoración de empresas centro su interés en la investigación y desarrolla un tanto compleja y abstracta en torno a los conceptos de aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, determinación y medición del capital intelectual comprometiendo esfuerzos y recursos con miras a identificar y reconocer la importancia

⁴⁰ MANTILLA, Op. Cit, p. 25

⁴¹ GOMEZ LOPEZ, Op. Cit, p 1

estratégica del capital intelectual para el logro de creación y sostenimiento de ventajas competitivas.

Para la estructuración, valoración, administración, medición y reporte del capital intelectual, en el mundo de la academia y empresarial se han desarrollado una serie de modelos que serán explicados a continuación.

MODELOS DE MEDICION

IAS 38 Intangible Assent (International accounting standars committe)

Define los activos intangibles susceptibles de ser valorados e incluidos en la contabilidad; para el efecto define un activo intangible como: “un activo no monetariamente identificable, carente se sustancia física , poseído para uso en la producción o suministro de bienes y servicios, para alquiler a otros o para propósitos administrativos” ⁴²

El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los activos intangibles que no estén contemplados específicamente en otra Norma. Esta Norma requiere que las entidades reconozcan un activo intangible si, y sólo si, se cumplen ciertos criterios. La Norma también especifica cómo determinar el importe en libros de los activos intangibles, y exige la revelación de información específica sobre estos activos.

Los activos son recursos que:

- Son controlados por la empresa como resultado de eventos pasados
- Por el cual se busca que fluyan beneficios económicos futuros.

Para poder usar este modelo se necesita que el intangible a medir cumpla la condición de activo y que sea identificable de acuerdo a lo establecido en esta norma.

Un activo cumple se identifica y caracteriza por:

⁴² MANTILLA, Op. Cit, p. 163

- a) es separable, es susceptible de ser vendido, cedido, dado en operación, arrendado o intercambiado, ya sea individualmente o junto con el contrato, activo o pasivo con los que guarde relación.
- b) surge de derechos contractuales o de otros derechos legales, con independencia de que esos derechos sean transferibles o separables de la entidad o de otros derechos u obligaciones.
- c) es probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al mismo fluyan a la entidad.
- d) el costo del activo puede ser medido de forma fiable. El cual siempre se medirá inicialmente por su costo.
- e) Los costos de un activo intangibles comprenden el precio de adquisición, incluidos los aranceles de importación y los impuestos no recuperables que recaigan sobre la adquisición, después de deducir los descuentos comerciales y las rebajas.
- f) y cualquier costo directamente atribuible a la preparación del activo para su uso previsto.

Las únicas circunstancias en las que podría no ser posible medir de forma fiable el valor de un activo intangible adquirido en una combinación de negocios se darán cuando el activo intangible surja de derechos legales o contractuales y además:

(a) no sea separable.

(b) sea separable, pero no exista un historial o evidencia de transacciones de intercambio para el mismo activo u otros similares, y la estimación del valor razonable dependa de variables que no se pueden medir.

En este modelo, solo se reconoce o se mide financieramente el conocimiento ligado a el desarrollo de activos fijos, es decir, el área de producción, adquiere una nueva maquinaria que permita disminuir el nivel de desperdicio de x materia prima, para poder usarla correctamente, se invierte en conocimiento,

es decir, se capacita a cierto número de empleados que se encargaran de sacar provecho de esta máquina, al momento de obtener resultados financieros, estos se verán resultados tanto en el costo de la inversión como en los beneficios obtenidos después de capacitar.

No se reconocerán activos intangibles surgidos de la investigación o de la fase de investigación en proyectos internos. Ni los resultados que se obtengan. No se reconocerán como activos intangibles las marcas, los artículos de periódicos o revistas, los sellos o denominaciones editoriales, las listas de clientes u otras partidas similares que se hayan generado internamente.

Después de definir cuáles son los activos intangibles y que requisitos deben contener para poderse clasificar para este modelo AIS 38, se debe explicar ahora la forma de cómo medirlos, para realizar esto se puede escoger entre :

- “Modelo del costo: un activo intangible se contabilizará por su costo menos la amortización acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro del valor.
- Modelo de revaluación: un activo intangible se contabilizará por su valor revaluado, que es su valor razonable, en el momento de la revaluación, menos la amortización acumulada, y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro del valor que haya sufrido. Para fijar el importe de las revaluaciones según esta Norma, el valor razonable se determinará por referencia a un mercado activo. Las revaluaciones se harán con suficiente regularidad, para asegurar que el importe en libros del activo, en la fecha del balance, no difiera significativamente del que podría determinarse utilizando el valor razonable.” (Esummary, IAS38)

Bajo estos criterios de intangibilidad, se continúan con ciertas restricciones del modelo tradicional de contabilidad, es decir, aplicando esta norma aun no es viable medir aspectos como:

- Marcas

- Fidelidad de los clientes y relaciones establecidas
- El Good Will (cuando no ha sido adquirido por la empresa)
- El conocimiento y la experiencia acumulada en el cargo.

Es un modelo que limita la evaluación de todos los conceptos que se encuentran dentro de lo que se puede considerar capital intelectual.

INDICADOR Q-DE TOBIN.

“Relación por cociente entre el valor de mercado de la empresa y el coste de reemplazamiento de sus activos. Aquellas empresas cuya Q es mayor que la unidad se sentirán estimuladas a invertir, puesto que el valor de mercado de la nueva inversión excederá a su coste; y viceversa, aquellas empresas cuya Q sea inferior a la unidad se sentirán estimuladas a desinvertir. El proceso inversor (o desinversor) se detendrá cuando el valor de Q sea igual a la unidad en todas las Empresa de todos los sectores (Tobin J. 1969)

La Q de Tobin se utiliza también como indicador del poder competitivo o grado de Monopolio de la empresa o del sector.

Se puede estimar dividiendo la suma del valor de mercado de las acciones de la sociedad más el valor de las deudas por el valor total de los activos de la sociedad según libros.

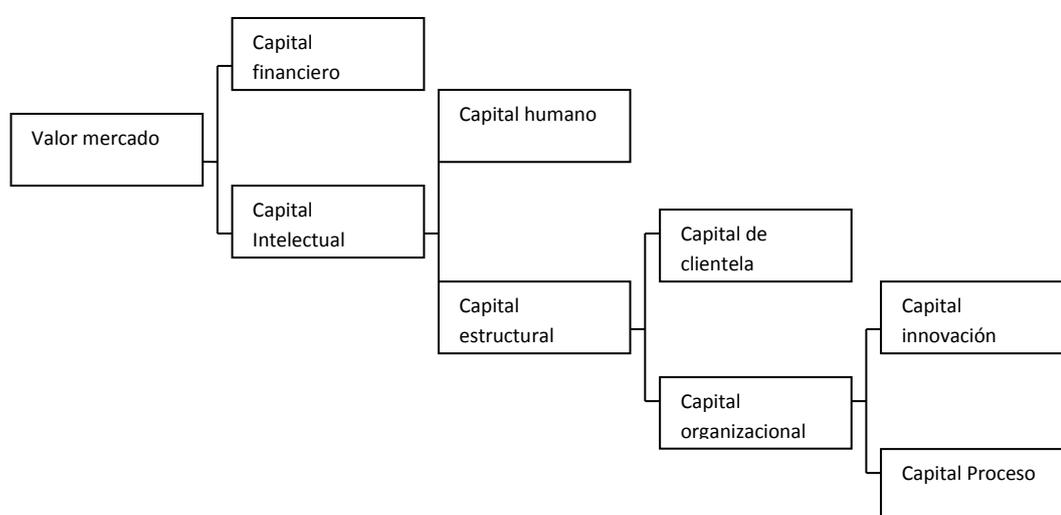
EL MODELO DE SKANDIA

El conocimiento organizacional se mide a través del capital intelectual de la organización. Un caso histórico sobre la medición de activos intangibles es el de la multinacional de seguros sueca SKANDIA, pionera en el tema, asegurando que “el capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada , tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que otorgan a las compañías ventajas competitivas en el mercado”⁴³

⁴³ MOYA CLARAMUTH Miguel. Ponencia: El método Skandia y el control de intangibles. 2007 p.14

Este modelo fue diseñado por Leif Edvinson como una forma de medir el proceso de creación de activos en la empresa, Edvinson desarrollo una teoría del capital intelectual que incorpora elementos de Konrad y del Balance Score Card de Kaplan y Norton.

Escala de valores Modelo Skandia



Grafica: NAVEGADOR SKANDIA

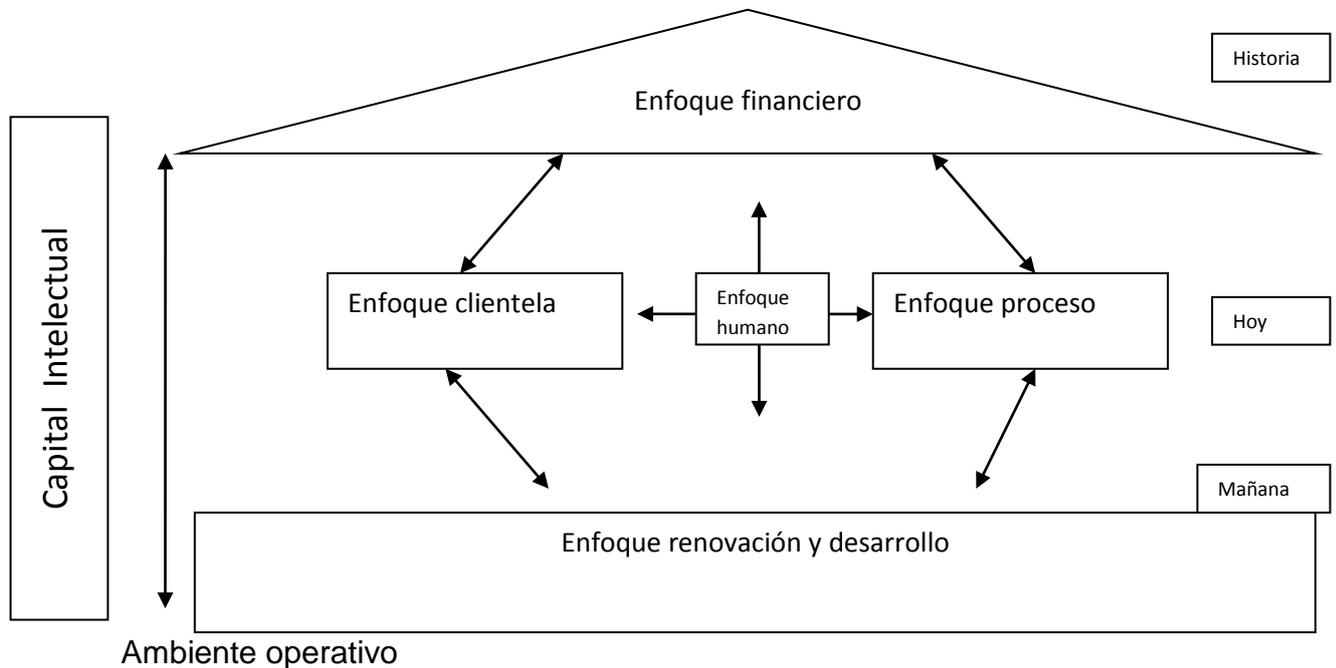
Estos indicadores son evaluados en *el Navegador* propuesto en este modelo.

“La navegación se puede definir como la búsqueda de otro lenguaje de informes dinámicos mas allá de la administración, se encamina a destacar el proceso continuo de fortalecer la sostenibilidad de la organización a largo plazo y nutrir sus raíces para la generación sostenida del flujo de fondo”⁴⁴

El navegador de Skandia surge de una matriz de necesidades, del deseo de vincular las distintas áreas de enfoque del capital intelectual, mostrar como interactúan y colocarlas cronológicamente dentro de la

⁴⁴Ibid,p.20

empresa.



Grafica: Miguel Moya

El navegador tiene como objetivo

- Mirar hacia adentro, a los indicadores, organizarlos, enlazarlos, crear actividades que los coordinen de forma armoniosa}
- Mirar hacia arriba, hacia las mas amplias medidas de valoración , para evaluar los resultados obtenidos de acuerdo a las cifras que se obtienen para juzgar la fortaleza del capital intelectual comparado con el de las demás empresas del sector
- Mirar hacia fuera, hacia el cliente, para incluir sus tendencias y responder oportunamente a sus cambios.

1. Enfoque Financiero

Se realiza para buscarle valor monetario a toda actividad realizada o potencializada gracias al capital intelectual

Se dan 4 tipos de índices: acumulativos, competitivos, comparativos y combinados

“Indicadores:

1. activos financieros (\$)
2. Activos financieros / empleados (\$)
3. Ingresos / empleados (\$)
4. ingresos / activos administrativos (%)
5. ingresos por primas de seguros (\$)
6. ingreso / primas provenientes de nuevos negocios (\$)
7. Facturación / empleado (\$)
8. tiempo libre /atención al empleado (%)
9. Resultado actividad aseguradora / empleado
10. proporción de pérdidas en comparación con promedio del mercado (%)
11. Rentabilidad de los capitales propios (%)
12. beneficios de las actividades ordinarias (\$)
13. Valor de mercado (\$)
14. valor de mercado / empleado (\$)
15. Rendimiento sobre valor neto de activos (\$)
16. Rendimiento sobre valor neto resultante del gasto en un nuevo negocio (\$)
17. Valor añadido empleado (%)
18. Gasto en informativa / gasto administrativo (%)

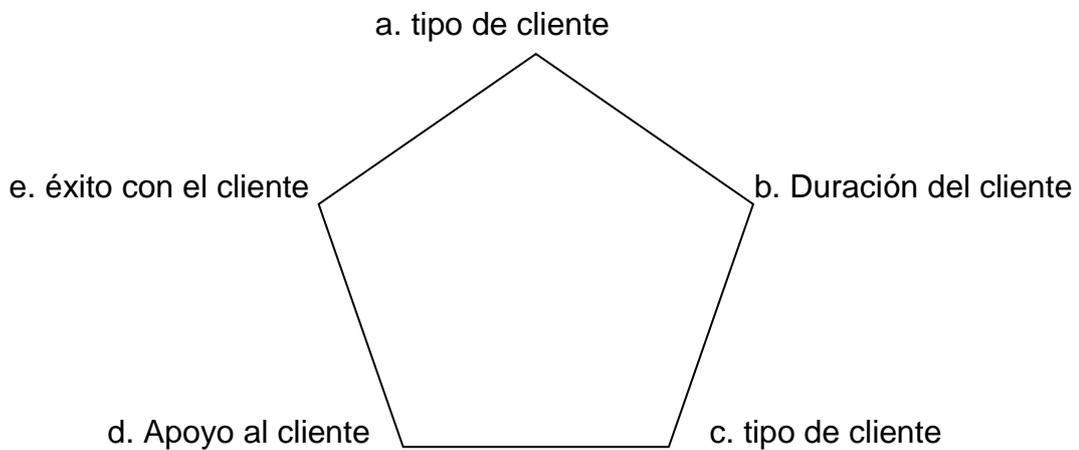
19. Valor añadido / empleados en informática (\$)

20. Inversiones en informática (\$) ⁴⁵

2. Enfoque hacia el cliente

Los clientes actuales piden a las empresas servicio total y satisfacción total, se busca el éxito con el cliente para la creación conjunta de valor, para ellos la información empresarial se retroalimenta con el cliente

Índice de atracción de clientes



“Indicadores:

Grafica: Miguel Moya

1. Cuota del mercado (%)
2. Numero de cuetos (#)
3. Clientes perdidos (#)
4. Accesibilidad por teléfono (%)
5. pólizas sin rescate (%)
6. Puntuación de clientes (%)
7. Visitas de los clientes a la empresa (#)

⁴⁵ Ibid, p 24-25

8. Días dedicados a visitar a los clientes (#)
9. Cobertura de mercado (%)
10. Índices de inmuebles desocupados (%)
11. Ingreso bruto de arrendamientos / empleados (\$)
12. Numero de contratos (#)
13. ahorro /contrato (#)
14. puntos de venta (#)
15. numero de fondos (#)
16. numero de directivos de fondos (#)
17. numero de clientes internos de informática (#)
18. numero de clientes externos de informática (#)
19. Numero de contratos / informática – empleado numero de clientes internos de informática (#)
20. Capacidad de clientes en informática (#)⁴⁶

3. Enfoque proceso

Se refiere al papel de la tecnología como herramienta para la generación de valor, ya que gracias a esta las empresas se han vuelto mas adaptables y eficientes, con mayor flexibilidad organizacional, mejoría en los productos. Alcanzando los mercados y haciendo posible, nuevos tipos de relaciones de empresa virtual.

La tecnología tiene un costo y este costo tecnológico, extensión de capital intelectual se ha de medir.

⁴⁶ Ibid, p.29-31

“Indicadores:

1. gastos de administración / gastos manejados (#)
2. gasto de administración / ingresos totales (#)
3. Costo de los errores administrativos / ventas (%)
4. rendimientos de la inversión comparadas con la media del mercado (%)
5. Tiempo de procesamiento, desembolsos (#)
6. Contratos registrados sin errores (#)
7. operaciones desarrolladas por empleados y mes (#)
8. ordenadores personales /empleados (#)
9. ordenadores portátiles/ empleado(#)
10. gasto administrativo / empleado (#)
- 11.gasto en tecnología informática / empleado (\$)
- 12.gasto en TI/ gasto administrativo (%)
- 13.personal de TI / personal total (%)
14. gasto administrativo / total primas (%)
15. capacidad de TI (#)
16. Inversión en TI (\$)
- 17.Empleados que trabajan en su casa / total empleados (%)
- 18.competencia de los empleados en TI (#)
19. Objetivo de calidad empresarial
- 20.Rendimiento empresarial / objetivo de calidad (%)

21. contribución de inventario de TI de menos de 2 años / objetivo de calidad (%)
22. Inversión en TI en menos de 2 años / aumento de ingresos (%)
23. Inversión en TI en menos de 2 años / aumento en ganancias (%)
24. valor de inventario de TI interrumpido por fabricante (\$)
25. valor de inventario de TI interrumpido / inventario de TI (%)
26. costo de reposición de inventario de TI interrumpido por fabricante (\$)
27. capacidad de TI / empleado (#). Rendimiento de TI / empleado valor.
28. Capacidad de TI / empleado.”⁴⁷

4. Enfoque de renovación y desarrollo

Trata de captar las oportunidades que definen el futuro de la empresa que dependerá de su adaptabilidad y fortaleza pues los grandes cambios económicos son independientes a la empresa, hay áreas de la empresa donde esta puede renovarse y desarrollarse para mantenerse siempre vigente con los clientes, en el mercado, con los socios estratégicos. Etc.

Indicadores:

1. gasto en desarrollo de competencia / empleado (\$)
2. Índice de empleados satisfechos (#)
3. Gastos de marketing / clientes (#)
4. Gastos de marketing / activos manejados (\$)
5. participación en horas de “método y tecnología “ (%)
6. participación en horas de formación (%)

⁴⁷Ibid, p.34-38

7. participación en horas de desarrollo (%)
8. gasto de TI/ gasto administrativo (%)
9. gasto de formación / empleado (\$)
10. gasto de formación/ gasto administrativo (%)
11. margen proveniente de nuevos lanzamientos (%)
12. aumentos en margen neto (%)
13. gasto de desarrollo de negocios / gasto administrativo (%)
14. proporción de empleados menores de 40 años (%)
15. gasto en TI para desarrollo / gasto en TI (%)
16. gasto de TI para formación/ gasto de TI (%)⁴⁸

5. Enfoque humano:

Todas las secciones del navegador actúan unas con otras en diversos grados, pero solo el enfoque humano penetra en las demás, esta parte es la más difícil de medir ya que es subjetivo, por esta razón el sistema de indicadores es: bien pensado, bien diseñado, con el fin de medir lo realmente importante.

“Indicadores:

1. índice de liderazgo (%)
2. índice de motivación (%)
3. índice de empleados con responsabilidades /1000 (#)
4. numero de empleados (#)
5. numero de empleados /numero de empleados con alianzas (%)

⁴⁸Ibid,p.40-41

6. rotación de empleados (%)
7. promedio de años de servicio en la empresa (#)
8. numero de directivos (#)
9. numero de mujeres directivas (#)
10. gasto en formación / empleado (\$)
11. promedio de edad de los empleados
12. proporción de empleados menores de 40 (%)
13. tiempo de formación (días/años)”⁴⁹

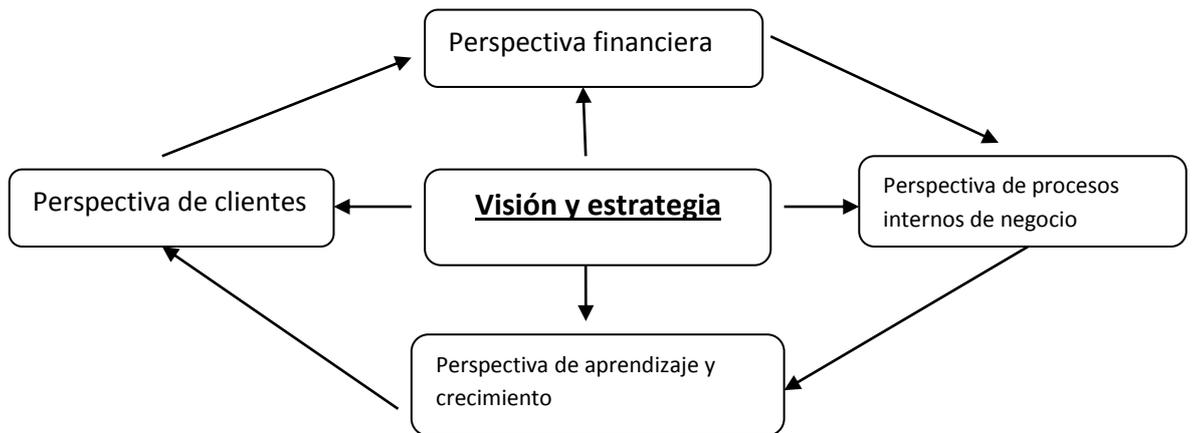
el enfoque humano se encuentra den contacto directo con los demás enfoques, de la dinámica de estas interconexiones surge el equilibrio entre las personas y la organización.

BALANCE SCORE CARD (Kaplan y Norton 1996)⁵⁰

Es una metodología diseñada para implementar la estrategia de la empresa, en forma de indicadores financieros (de pasado) y no financieros (de futuro), actúa como u sistema de medición, un sistema de administración estratégica y una herramienta de comunicación, bajo cuatro perspectivas fundamentales:

⁴⁹Ibid, p.43-44

⁵⁰ CARRION MAROTO. Juan, RAMIREZ, Fabian (2009) “Balance Business Score Card”. España http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_balanced_business_scorecard.htm Fuente consultada junio 16 del 2009



1. Perspectiva financiera: Los indicadores financieros son considerados como el objetivo final, se considera que estos indicadores no deben ser sustituidos sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.
2. Perspectiva del cliente: Identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para esto hay que definir con anterioridad los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de estos.
3. Perspectiva de procesos internos del negocio: Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa basándose en la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para esto se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos:
 - Procesos de innovación (difícil de medir), Ejemplo de indicadores: %de productos nuevos, %productos patentados, introducción de nuevos productos en relación con la competencia.

- Proceso de operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempo de flexibilidad de los procesos.
 - Proceso deservicio postventa, indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta.
4. Perspectiva del aprendizaje y mejora: el modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Nos encontramos frente a una perspectiva que es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:
- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados)
 - Sistemas de información sistemas que proveen información útil para el trabajo.
 - Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes
 - Cultura-clima- motivación para el aprendizaje y la acción: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el lineamiento con la visión de la empresa. ⁵¹

TECHNOLOGY BROKER

Existe otro modelo propuesto, diseñado por Annie Brooking en el año de 1996, que diversifica la clasificación de los activos intangibles presentes en el capital intelectual.

⁵¹ Ibid, p.1

De acuerdo al modelo Technology broker existe:

- Activos humanos: capacidad de aprender y de usar el conocimiento a partir de las competencias y motivaciones de las personas.
- Activos de mercado: marcas, bases de datos, clientes, cartera de productos
- Activos propiedad intelectual: la exclusividad de explotación de activos, patentes, derechos de autor, know how
- Activos de infraestructura: tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione

Entonces la nueva ecuación contable tal como sugiere Mantilla es:

“Recursos (activos intangibles + activos tangibles) = responsabilidad + capital intelectual” ⁵²

Estableciendo que:

El capital intelectual + el capital contable dan el valor a la empresa, no su precio. El precio de compraventa o su valor en bolsa, sigue estando influido por la especulación, la relación oferta demanda y los demás mecanismos de mercado.

Además de los activos intangibles que ya son admitidos en el sistema de contabilidad tradicional, que se reflejan en libros cuando se adquieren o se ha tenido que pagar por ellos, existen otras fuentes de valor importantes que se miden en este método y que son adaptables al requisito SINE QUA NOM : que se puede demostrar los flujos futuros de efectivo y de que su medición pueda realizarse con relativa facilidad.

Indicadores de gestión

⁵² GOMEZ LOPEZ, Op. Cit, p.1

1. Activos de mercado:

- Mercado: valor del mercado real expresado en contratación actual
- Proveedores: Importe que reporta las condiciones diferenciadas de suministro en relación con el mercado convencional (plazos de pagos, descuentos, intereses de créditos comerciales y otros) y que representan los desembolsos que no será necesario realizar.
- Gobierno: Importe que representan las bonificaciones, prioridades, subvenciones y subsidios estatales.
- Fisco: Importe que representan las bonificaciones y exenciones tributarias.
- Banco: Ahorros en el costo del dinero por intereses favorables, periodos de gracia, plazos de pago.
- Imagen: Gastos de promoción y publicidad.

2. Activos de Infraestructura:

- Infraestructura externa: posible ampliación de mercado gracias a la infraestructura exterior tal como líneas de comunicación, ancho de banda, así como los ahorros de gastos a partir de contar con esa infraestructura
- Infraestructura Interna: Ahorro de gastos gracias a nivel de informatización, cambios organizacionales, medidas organizativas. Cuando se realizan proyectos de este tipo se realizan estudios de factibilidad donde se calculan los beneficios que se derivan de los cambios.

3. Activos humanos:

- Capacitación: gastos de capacitación de habilitación y de desarrollo
- Valor de la fuerza de trabajo: salarios pagados por encima de la media del sector, beneficios a los empleados (seguros médicos, condiciones especiales, bonos)

- Motivación: Salarios que correspondería a horas extras no reclamadas.

Todos estos intangibles se pueden verificar y medir con acciones de control y registro, pero de acuerdo a su tratamiento se pueden clasificar en:

- Gastos capitalizables:

El método que se propone se basa en determinar el valor actual neto de flujos de caja futuros atribuibles a los intangibles y que de una u otra forma serán resultado de desembolsos anteriores que no han sido capitalizados.

Los costos de publicidad y promoción son un ejemplo importante sobre estos gastos, los rendimientos que se obtienen como consecuencia de campañas de promoción y publicidad, por lo general no aparecen en los periodos en que se hacen los gastos.

Las empresas que gastan en recursos humanos, atención al personal, investigaciones, publicidad, reorganización estructural, generan ventajas competitivas que se derivan directamente de estos gastos y se pueden incrementar significativamente las utilidades a mediano plazo.

En este grupo se pueden clasificar los activos de: Imagen, Infraestructura interna y Capacitación.

- Costos diferenciales:

Se pueden determinar por peritaje

El registro contable sería:

ACTIVO INTANGIBLE / CAPITAL INTELECTUAL

La cuenta de activo intangible debe abrirse para cada tipo de activo.

La cuenta capital intelectual se debe analizar por valor inicial, debitos y créditos de modo que se pueda seguir su rastro

Los gastos capitalizables actualizaran su valor por amortización, mientras que los costos diferenciales se actualizaran por una nueva valuación de manera que del valor de KI se mantenga actualizado en los libros de la empresa. Si se establecen normas de valoración y amortización precisas para cada caso se puede lograr un nivel de uniformidad en el registro necesaria para hacerlo comparable.

La cuenta que no represente ingresos en efectivo no será gravada por los impuestos fiscales.

Para la gestión de ese capital intelectual habría que determinar cuales son los factores que determinan el incremento de los activos intangibles y establecer un sistema de indicadores de gestión.

Así mismo se deben determinar indicadores de eficiencia y competitividad que demuestren la necesidad de esa gestión:

- Crecimiento = (aumento – disminución/ valor inicial)
- Solidez = (capital intelectual / Capital social)
- Rentabilidad = (utilidad / capital intelectual)

Además de los beneficios financieros y comerciales no debe perderse de vista los beneficios sociales que representan aplicar este método de registro del capital intelectual y su consiguiente gestión.

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

El tipo de metodología a utilizar será investigación descriptiva. Esta permite generar un modelo aproximado a una determinada realidad. Aplicarla facilita realizar los primeros acercamientos para conocer el entorno, estudiar sus características y emitir conclusiones.

Área de Estudio

La investigación se realizara en las oficinas de Coomeva EPS situadas en la ciudad de Cartagena, Capital del departamento de Bolívar-Colombia. Coomeva se creo en la ciudad de Cali en el año de 1995, pero en la ciudad de Cartagena se encuentra desde el año 2000, el trabajo se desarrollará en las sedes de:

- UBA TURBACO
- UBA BOSQUE
- UBA AV PEDRO DE HEREDIA
- CENTRO DE CX PIE DE LA POPA
- UBA MANGA
- SEDE ADMINISTRATIVA MANGA

Fase de campo

Esta constara de la obtención de información primaria para establecer la inversión en capacitación y formación del capital humano a partir de entrevistas a los actores claves del manejo financiero, administración y evaluación de la inversión en capital humano y establecer su relación con el presupuesto anual establecido.

Con los resultados de las entrevistas se analizara la relación del plan de inversión en capital humano y la proyección de los beneficios económicos de la empresa en el largo plazo.

Preliminarmente se hará un recorrido a las oficinas para determinar el número total de empleados y de sus distribuciones por dependencias, logrando de esta forma estimar una cantidad representativa y heterogénea.

Posteriormente se realizarán encuestas estructuradas con variables preestablecidas, a los empleados que reciben beneficios para capacitación y formación profesional.

Adicionalmente con los resultados obtenidos en las entrevistas y las encuestas, se comparará, las expectativas de inversión con los resultados reales, es decir, si la inversión en capital intelectual está cumpliendo con su objetivo.

Por último se creará un modelo de medición de retorno de la inversión en capital intelectual, teniendo en cuenta el contexto de la empresa estudio, y evaluar los resultados.

PRESUPUESTO

DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
TRANSPORTE	2200	150	\$ 330.000
IMPRESIONES	250	850	\$ 212.500
CARPETAS	500	10	\$ 5.000
COPIAS	100	1000	\$ 100.000
EMPASTADO/ANILLADO	4.500	7	\$ 31.500
INTERNET/HORA	2500	100	\$ 250.000
BIBLIOGRAFIA			\$ 380.000
DISEÑO			\$ 100.000
TOTAL			\$ 1.409.000

- *TRANSPORTE*: incluye visitas a tutorías con el profesor Alejandro Barrios, programadas los martes de cada semana, desde el mes de febrero hasta aproximadamente el mes de junio que es el tiempo estipulado para el desarrollo de la investigación, también se incluye los encuentros frecuentes del grupo de trabajo en diferentes sitios de la ciudad.
- *IMPRESIONES*: se calcula desde el momento en que se empezó a investigar con respecto del tema a desarrollar.
- *CARPETAS*: son parte de la presentación de los trabajos en borrador presentado en los diferentes encuentros de tutoría
- *COPIAS*: son los documentos que tenemos como base luego de hacer visitas a bibliotecas y realizar las consultas pertinentes; Este valor incluye los formatos de las encuestas a aplicar en Coomeva EPS
- *EMPASTADO*: valor por material presentado , propuesta, anteproyecto, tesis y correcciones

- *INTERNET*: Fuente de información
- *BIBLIOGRAFIA*: Libros guías y de apoyo para el desarrollo de este proyecto de grado.
- *DISEÑO*: Formatos de presentación de encuestas, entrevistas, anteproyecto y tesis.

INTRODUCCION

El presente trabajo nace de la necesidad de medir la eficacia de la inversión en capital humano y cuan pertinente es para una empresa invertir en las personas; a su vez estudia el caso de Coomeva EPS Cartagena que cuenta con diferentes herramientas para el desarrollo del personal, tales como capacitación y beneficios extralegales del cual se podrá ver el análisis de su desarrollo desde el año 2004-2008 y su correlación con los estados financieros de la empresa, también se mostrara la tendencia de la escogencia de los beneficios extralegales de estudio por parte de los empleados y el porqué de la misma. Por último se plantea un modelo de medición de capital humano desde el punto de vista financiero, que permite ver los beneficios económicos obtenidos después de invertir en capital humano, aplicándose de acuerdo a las condiciones específicas dadas en esta empresa.

El grupo investigador espera que este trabajo sea una fuente de consulta útil.

1. COOMEVA EPS Y COOMEVA MEDICINA PREPAGADA:

COOMEVA SECTOR SALUD

COOMEVA es el resultado de la unión de profesionales, quienes a través de distintas unidades de negocio han construido una organización multifuncional. Coomeva como Cooperativa fue concebida el 4 de Marzo de 1964 por 27 médicos Caleños, quienes construyeron una cooperativa de ahorro y crédito, con el fin de poder obtener un conjunto de beneficios de seguridad social y protección.

En principio, la cooperativa se constituyó exclusivamente por médicos, pero en 1968 se abrió a todos los profesionales, técnicos y tecnólogos. De ser una cooperativa de ahorro y crédito, COOMEVA pasó a ser una cooperativa multiactiva hasta 1997, cuando se aprueba convertirla en una cooperativa financiera especializada y empieza a desarrollar un portafolio empresarial que le permita cumplir su objetivo social.

COOMEVA, consecuente con su misión corporativa para con el Estado, la sociedad, sus asociados y familiares, no se mantuvo indiferente al reto planteado por la Ley 100, constituyendo la creación de Coomeva EPS S.A. en la Asamblea Ordinaria de Delegados celebrada en Rionegro el 04 de marzo de 1995.

Para el 01 de agosto de 1995, Coomeva EPS abrió sus puertas al servicio de los caleños y más adelante al servicio de los colombianos. En 1996 el crecimiento de Coomeva EPS superó la cifra propuesta de 156.600 afiliados por 202.272 afiliados en el Régimen Contributivo.

En 1997 se comenzaron las primeras aplicaciones de modelos conceptuales y planes institucionales; se atendía una población de 444.535 afiliados presentes mediante tres sucursales en las principales ciudades del país: Cali, Medellín y Bogotá.

En 1999 se inicia una nueva etapa con el Software COOEPS Siglo XXI desarrollado por la misma EPS. Éste se convierte en una plataforma de gran ayuda para la operación de la empresa, que tenía el reto de manejar la información de 841.941 afiliados en el Régimen Contributivo en cuatro Sucursales en las ciudades principales del país (Cali, Medellín, Bogotá y Barranquilla).

En el año 2000 se contaba con una población de 1.294.402 afiliados en el Régimen Contributivo y presencia en más de 650 municipios del país mediante 30 oficinas. En cuanto a su Administración se rediseñó la “carta de navegación” de la EPS para los siguientes cinco años, y se adoptó el Modelo de Desarrollo Organizacional, bajo la premisa: “la calidad es la base de nuestra competitividad”.

En el 2001 Coomeva EPS se consolidó como la segunda EPS privada en el Régimen Contributivo, con una población de 1.335.203 afiliados en 692 municipios del país. Se desarrolló el Software E-Case, ahora Atentos Coomeva, para la recepción de la voz del cliente. Además en la búsqueda de la estandarización de la imagen con la imagen corporativa de Coomeva, se realizó el cambio del logo y slogan: “Somos su opción en salud”.

En el 2002 se consolidaron territorialmente dos Zonas, el Eje Cafetero y el Nororiente del país, para atender un total de población de 1.506.048 afiliados en 756 municipios colombianos. Por otro lado, la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas selecciona a Coomeva EPS como la mejor Entidad Promotora de Salud; se desarrolló el sitio virtual EPS Online, ahora Cooepeps Siglo XXI versión 2 y se trabajó en el Código de Buen Gobierno Corporativo.

El año 2003 Coomeva EPS continuó consolidándose en el sector de la Seguridad Social en Salud, con una población de 1.789.023 afiliados con una presencia en 882 municipios del país. Además en la búsqueda en la recordación de marca se realizó nuevamente el cambio del logo

Se implementó el software Ciklos con el fin de ofrecer una información ágil y amigable en las unidades básicas de atención

En el 2004 según en el estudio realizado por la firma de investigación Invamer Gallup, Coomeva EPS se consolidó como Top of Mind entre las Entidades Promotoras de Salud, es decir, la marca más recordada por los colombianos. Además, fue la primera Entidad Promotora de Salud que obtuvo la Certificación de Calidad ISO 9001:2000 en todos sus procesos.

En este año se implementó el Sistema de Gestión Integral en las ECOR, Empresas de Corretaje y en las IPS, Instituciones Prestadoras de Salud; se logró un crecimiento poblacional del 11% frente a lo presupuestado con 2.065.489 afiliados en 912 municipios del país con 31 oficinas y 64 puntos de atención.

En el 2005 la EPS cumplió una década brindando los servicios de salud a las familias colombianas, construyendo sueños que han sido posibles gracias a la confianza que 2.390.143 afiliados en 957 municipios han depositado día a día en nuestra Organización, ofreciéndonos la oportunidad de continuar con la consecución de las metas trazadas. Se mantuvo la Certificación de Calidad ISO 9001:2000. Adicionalmente el Ministerio de la Protección Social seleccionó a la EPS para llevar cabo el proyecto piloto de la Acreditación y la Bolsa de Valores nombró a la EPS como una de las 15 empresas colombianas que avanzó hacia los estándares de calidad más altos en la aplicación del Código del Buen Gobierno.⁵³

En Cartagena esta empresa tiene presencia a partir del año 2000, Cuenta con un área administrativa y comercial seccional, ubicada en el barrio de manga y esta depende directamente de Coomeva EPS Regional Caribe ubicada en la ciudad de Barranquilla.

⁵³ Reseña histórica <http://eps.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=9648> fuente consultada 19 de agosto 2009

Cooomeva EPS seccional Cartagena posee varias UBAS (unidades Básicas de Atención) ubicadas en zonas estratégicas de la ciudad y cuenta además con una en el municipio de Turbaco en el departamento de Bolívar. A la organización pertenecen aproximadamente 300 empleados entre los 25 y 40 años de edad, que en su mayoría se encuentran en nivel tecnológico y universitario y son formados de acuerdo a la misión y visión de Coomeva.

Misión

*“Cooomeva, exitoso modelo empresarial de la economía solidaria, reconocida como fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia”.*⁵⁴

Visión

*“Contribuir al desarrollo integral del Asociado y su familia, al fortalecimiento del Sector Solidario y a la construcción de capital social en Colombia”.*⁵⁵

Además de esto El Grupo Empresarial Coomeva sector salud consta de 6 valores fundamentales los cuales son:

- **Solidaridad:** *“Aportamos y potencializamos esfuerzos y recursos para resolver necesidades y retos comunes; la solidaridad es la que nos lleva a unirnos para crecer juntos y a interesarnos con lo que le pasa a los demás, para lograr una mejor calidad de vida, un mundo más justo y el camino hacia la paz”.*

⁵⁴ Ibid, p.1

⁵⁵ Ibid, p.1

- **Honestidad:** *“Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de los principios y valores empresariales; es un valor que manifestamos con actitudes correctas, claras, transparentes y éticas”.*
- **Servicio:** *“Satisfacemos y superamos las expectativas de quienes esperan una respuesta de la empresa, generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad”.*
- **Trabajo en Equipo:** *“Somos un grupo de personas que se necesitan entre sí; actuamos comprometidos con un propósito común y somos mutuamente responsables por los resultados”.*
- **Cumplimiento de Compromisos:** *“Somos conscientes y responsables por el cumplimiento de los resultados esperados; por la satisfacción del Asociado; por el compromiso con el entorno y el desarrollo personal de los colaboradores y de las empresas del grupo”.*
- **Confianza:** *“Sentimiento de credibilidad construido y generado por la organización frente a sus asociados, clientes y colaboradores. Capacidad para decidir y actuar individualmente o en grupo, sin reserva, dentro de la ética y la moral”.*⁵⁶

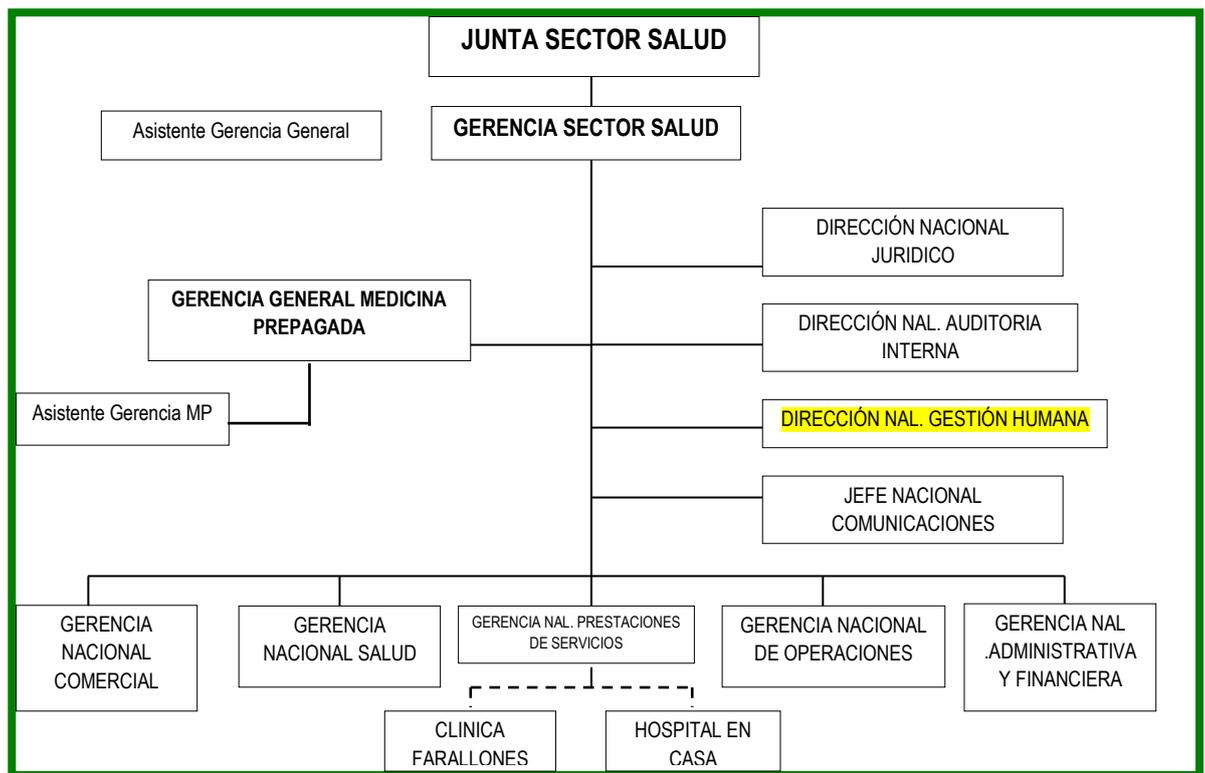
Al ser esta una empresa prestadora de servicios de salud, su capital más valioso son las personas que trabajan en la misma, pues de estas dependen el correcto funcionamiento, la generación de valor, la calidad, eficiencia y el cumplimiento de las expectativas empresariales y las del mercado del sector salud, que se encuentra excesivamente reglamentado en el país y que además corresponde a uno de los derechos fundamentales de todos los ciudadanos. Coomeva EPS posee cuatro perspectivas de donde nacen las estrategias y por consiguiente las tácticas a desarrollar para cada una de estas.

⁵⁶ Ibid p.1

Perspectivas	FINANCIERA	Crear valor económico	
	MERCADO AFILIADOS/USUARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar la participación en el mercado y fortalecer la marca ✓ Incrementar la participación y satisfacción de los asociados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lograr la satisfacción y permanencia de los clientes ✓ Desarrollar Coomeva Sector Salud en los mercados internacionales
	IPS y MEDICOS ADSCRITOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer relación de confianza y reciprocidad con los prestadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Influir en las regulaciones de la normatividad con el fin de mejorar los resultados de las unidades estratégicas de negocios.
	PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminuir costos de atención en salud y optimizar el costo de prestación de servicios. ✓ Mejorar la eficiencia y eficacia operacional de procesos integrados del sector, logrando economías de escala. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar y administrar los riesgos en salud. ✓ Impactar en el estado de salud de las comunidades de influencia.
	CAPITAL ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener altos niveles competencias en los colaboradores para lograr un alto desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consolidar una cultura de servicio y resultado.

Fuente: plan de Inducción Coomeva sector Salud

Al ser estos procesos realizados por personas, Coomeva se preocupa desde el mismo proceso de vinculación, estableciendo requisitos mínimos necesarios para el desempeño de un empleado en el cargo que ocupa. Por esta razón existe la dirección Nacional de Gestión Humana que traza las estrategias generales, para que luego sean transformadas por actividades en cada una de las direcciones regionales



Fuente: plan de inducción Coomeva Sector Salud

Además de esto, el área de Gestión Humana en la organización desempeña un rol de staff, es decir, dentro de la cadena de valor es un proceso de soporte y no primario. Esto implica que Gestión Humana permea toda la empresa, dispone y diseña estrategias generales y genéricas que atraviesan toda la estructura de Coomeva Sector Salud.

Los procesos que lidera y desarrolla el área son los siguientes:

- Vinculación de Personal
 1. Recepción y control de las requisiciones de personal de los líderes y directores de otras área o directores de las oficinas⁵⁷

⁵⁷ En Coomeva Sector Salud las regionales se encuentran divididas por oficinas, en este caso la regional Caribe la conforma: Oficina Guajira; Oficina Santa Marta; Oficina Cartagena; Oficina Valledupar y Oficina Sincelejo

2. Selección del personal reclutado y evaluado por CSA(Coomeva Servicios Administrativos), en este punto Gestión Humana desempeña un rol de líder de la actividad y asesoría al jefe inmediato en cuanto a la escogencia del personal idóneo para ingresar a la compañía.
 3. Reclutamiento, selección y administración del personal que ingresa bajo la modalidad de temporal.
 4. Control y administración de la cuota SENA en la regional.
 5. Acompañamiento y veeduría a CSA en el proceso de contratación del personal seleccionado
- Administración de Personal
 1. Administración de las novedades (horas extras; primas; beneficios extralegales; vacaciones; subsidios; permisos; licencias, incapacidades, etc.) de la nomina de EPS y MP
 2. Asesoría a los colaboradores en cuanto al Proyecto de Reconversión de Beneficios.
 3. Control y manejo de las bases de datos de los colaboradores de la regional
 4. Procesos disciplinarios
 5. Estructura salarial
 6. Proceso de desvinculación laboral
 - Desarrollo Profesional
 1. Inducción Corporativa
 2. Programa de entrenamiento, capacitación y formación de los colaboradores

3. Estructura de cargos
 4. Descripciones y análisis de cargos
 5. Evaluación de desempeño
 6. Plan de carrera (promociones; traslados; rotaciones; nombramientos, etc.)
 7. Sistema de gestión por competencias
- Bienestar Social
 1. Salud ocupacional
 2. Programas de beneficios extralegales
 3. Asesoría profesional y personal a los colaboradores
 4. Programas y eventos dirigidos a integrar a los colaboradores y a mejorar su calidad de vida (campeonato de futbol; vacaciones creativas; semana cultural; celebración día de la mujer, día de la secretaria, de la madre, del padre, del médico, de la enfermera, de la familia, del niño...; fiesta de fin de año; eventos como rumba terapias, jornadas de vacunación, brigadas de salud, tardes deportivas y de integración (por áreas) todos encaminados a fortalecer los lazos entre cada uno de los colaboradores y generar un sentimiento de pertenencia hacia la empresa lo cual redundará en mayor productividad en el trabajo.
 5. Dotación (uniformes) al personal asistencial y administrativo
 6. Créditos a colaboradores para vivienda y estudio.
 - Desarrollo Organizacional
 1. Clima laboral

2. Cultura organizacional⁵⁸

Al ya conocer Coomeva EPS y sus metas a largo plazo, podemos identificar las diferentes estrategias que permitan lograr el objetivo trazado de acuerdo a su misión organizacional y la creación de actividades que permitan alcanzar las metas.

⁵⁸ **Plan de Inducción Coomeva Sector Salud**

2. CARACTERIZACIÓN DE LA INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y SU CORRESPONDENCIA CON EL PRESUPUESTO ANUAL ESTABLECIDO.

La capacitación es una herramienta fundamental para el fortalecimiento del capital humano y el éxito en los procesos, esta acción busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos habilidades y actitudes de los empleados nuevos así como antiguos. Anualmente Coomeva designa un presupuesto para la dirección regional de gestión humana, este a su vez asigna a cada uno de sus procesos un presupuesto de acuerdo a las necesidades más apremiantes.

Para el área de desarrollo profesional, que es el punto de vital interés en esta investigación, existe un proceso con el cual se define que tipo y qué cantidad de capacitaciones son necesarias para los empleados, basándose en los resultados del sistema de evaluación de gestión por competencias, que se aplica tanto en el proceso de selección como al final de un periodo establecido, esto quiere decir que las capacitaciones escogidas dependen de estos dos procesos.

2.1 Capacitación por vinculación

Al generarse una vacante se reporta al jefe de área, es decir al coordinador del proceso , este a su vez ingresa al sistema la requisición del cargo al software SYC(selección y contratación) en la página de Coomeva EPS, con este software se realizan las solicitudes de personal a dirección de gestión humana regional , este requerimiento se debe ingresar con el código del cargo y se determinan las razones de la existencia de esa vacante, si es por renuncia o si es la creación de un nuevo cargo. Para ambos casos deben existir documentos que lo respalden y si el caso es la creación de un nuevo cargo, debe haber una validación nacional, las demás etapas del proceso como asignación de salario, se realiza de acuerdo a la estructura salarial de coomeva, valoración del cargo, nivel de trabajo y responsabilidad.

El proceso de selección, reclutamiento y contratación lo lleva a cabo Coomeva Servicios Administrativos, que funciona como outsourcing empresarial, encargándose de la etapa inicial del proceso, en este punto se realiza una pre entrevista, se estudia la hoja de vida y se evalúan las competencias del cargo, en la escala de clasificación 1-5, del cual existen unas generales y otras específicas, estas competencias específicas deben ser necesariamente mayores a 3 para poder considerarse apto para el cargo, la sumatoria final debe ser mayor a 70% para que el interesado pueda acceder a la siguiente etapa que es la entrevista realizada directamente por el jefe inmediato y el jefe de gestión humana, que es diseñada basándose en el proceso preliminar para poder identificar sus fortalezas y debilidades en conocimiento y personalidad.

Cuando la persona ya es vinculada empieza la inducción corporativa a cargo de CSA y es el primer contacto con la empresa, Coomeva en general y lo que concierne al grupo empresarial y tiene una duración de 1 día; 3 analistas regionales de formación se encargan de todo el tema de capacitación, responsabilizándose de la inducción al sector salud y conocimiento de la ley 100 contando con 2 días de duración, la idea es que las personas lleguen al puesto de trabajo con el proceso de inducción adelantado. Entre los planes próximos de Coomeva EPS está la inauguración de los centros de capacitación unos CRF (centro regionales de formación): salas virtuales donde las personas, más que recibir inducción corporativa e inducción de la empresa, va a recibir inducción del cargo.

Después del proceso explicado más el resultado de la entrevista y la evaluación de competencias, se seleccionan aquellas personas nuevas independientemente del cargo que tengan, se realiza un ponderado para verificar cual competencia es la más deficiente y en la cual se necesita capacitar para lograr el desarrollo adecuado. Ahí se empieza a cerrar la brecha de capacitación. Coomeva empieza a capacitar con el fin de que su trabajador sea más competente a la hora de desenvolverse en el cargo.

2.2 Capacitación Empleados antiguos

Al hablar del proceso de formación y entrenamiento en empleados antiguos, las capacitaciones se asignan de acuerdo a los resultados nacionales de las evaluaciones por competencias que realiza la empresa, semestral o anualmente, además a esto, se realizan encuestas a los empleados donde opinan y ayudan a la escogencia de los temas a capacitar.

De ahí, se realizan los planes de capacitación para el siguiente año, teniendo en cuenta la urgencia del grupo a formar. Coomeva EPS prioriza en el área comercial y en el área médica, pues son la primera cara hacia los clientes y el primer contacto, por lo tanto, la calidad del servicio de estas dos áreas debe ser impecable para que Coomeva se siga manteniendo vigente en el mercado, pero a su vez, el presupuesto es distribuido entre todas las áreas y los empleados destinados al proceso

La organización encargada de capacitar o de encargarse de este proceso es Fundación Coomeva, una empresa más del grupo empresarial, que supervisa el proceso de formación del personal y los proyectos de responsabilidad social.

Los planes de capacitaciones se manejan a nivel regional, ya que de esto se encarga directamente la dirección de gestión humana, por eso los directores de oficina, en este caso, la directora de Coomeva EPS Cartagena se van enterando durante el año sobre los planes de capacitación, sobre las personas que serán capacitadas y durante que periodo de tiempo.

Un punto adicional para la escogencia de los temas a capacitar, son las tendencias del mercado a nuevas tecnologías, sistemas, y las posibles leyes gubernamentales que puedan afectar directamente a la empresa.

En Coomeva EPS, busca capacitar en diferentes áreas a diferentes tipos y grupos de personas, siguiendo un plan de carrera, para que los procesos de

ascenso y promoción se siga manteniendo en armonía, evitando generar frustraciones a los empleados

“al capacitar el capital humano lo que uno espera es compromiso , obviamente cuando la persona se siente que posee suficiente información acerca de la empresa y que además se le está brindando una capacitación que no solo será útil aquí si no en cualquier parte en la que desee trabajar, las personas muestra un agradecimiento que se traduce en compromiso y lógicamente muestra beneficios también para nuestros usuarios, porque son personas que tienen tal conocimiento para resolver cualquier tipo de duda;

Aparte de eso, nos da seguridad en los procesos porque sabemos que son personas que tienen conocimiento de ley.

Nosotros manejamos productos reglamentados por la ley, entonces lógicamente, nos da seguridad el hecho de que ellos (los empleados) estén manejando cualquier tipo de información y que además estén generando servicios que además de que conocen lo brindan con calidad, y que además da tranquilidad en el ámbito financiero porque se traduce en la parte de eficiencia, ósea, logramos muchas cosas con gente capacitada y con menos recursos.”⁵⁹

Cooameva busca crear personal idóneo para los perfiles de cargo, personas que se sientan satisfechos y reconocidos por su labor, traduciéndose en productividad.

Las diferentes encuestas se realizaron en las UBAS de Coomeva EPS en la ciudad de Cartagena, no se busco características específicas entre los empleados, ya que todos los trabajadores de esta organización se encuentran

⁵⁹ Entrevista Doctora Ingrid Carriazo Directora Coomeva EPS seccional cartagena

en las mismas condiciones en lo concerniente al tema de estudio de este trabajo de investigación.

En cuanto a la participación en algún programa de capacitación en su Tiempo de labor del empleado en COOMEVA EPS. El 83% de los encuestados marcaron la respuesta afirmativa. Pero al seguir con los resultados de las siguientes preguntas de la encuesta, se podrá observar, que el rango de respuesta “No” es menos que un 17%.

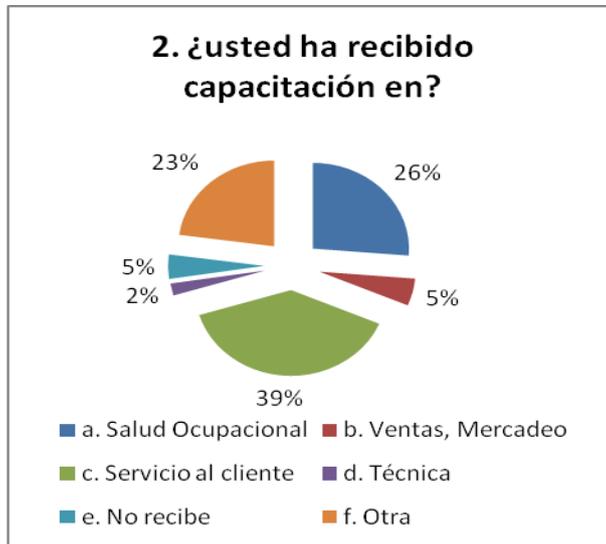
Grafica 2.1



Fuente: Encuesta Realizada grupo de investigacion

Al preguntar sobre los temas en que el empleado ha recibido capacitación el 60% solo han sido capacitados en un área, el 28% dos, El 5% ha recibido tres o más y el 6% no ha participado en ninguna capacitación, esto se da porque el poco tiempo de labor de las personas en la EPS.

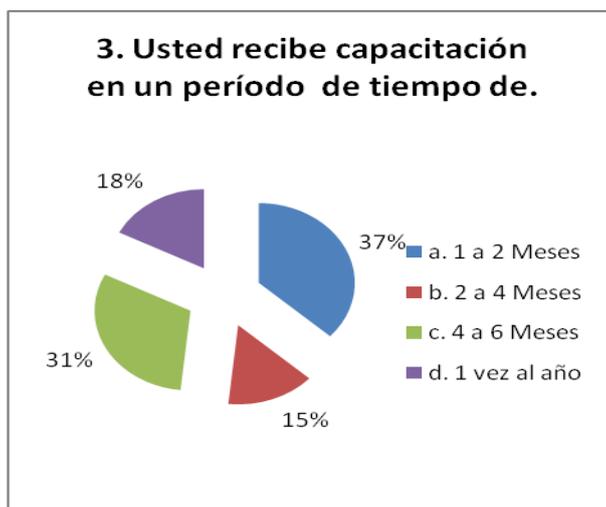
Grafica 2.2



Fuente: Encuesta realizada grupo de investigacion

La capacitación mas impartida es servicio al cliente con 39% seguida por Salud Ocupacional con el 26%. Con 5% Ventas y Mercadeo y Técnica. un porcentaje de 23% recibió otro tipo de capacitación, distinta a las mencionadas en la encuesta, como; Bioseguridad, Riesgo Biológicos, Pasión Coomeva, Salud Familiar, ISO 9000, Protocolos en Salud, Cooperativismo, Guías Prenatales.

Grafica 2.3



Fuente: encuesta realizada grupo de investigación.

En la respuesta 3, las capacitaciones se ofrecen con una frecuencia de 4 a 6 por año por empleado, de acuerdo a información obtenida con la entrevista realizada a la directora regional de Coomeva EPS, todos los meses se realizan capacitaciones, pero en diferentes áreas.

2.3 Presupuesto Capacitaciones 2004-2008

Tabla 2.2: Presupuesto plan capacitación 2004-2008

Presupuesto Capacitaciones	2004	aprox. \$ 70.251.200
Presupuesto Capacitaciones	2005	aprox. \$ 76.360.000
Presupuesto Capacitaciones	2006	aprox. \$ 83.000.000
Presupuesto Capacitaciones	2007	aprox. \$ 90.160.000
Presupuesto Capacitaciones	2008	aprox. \$ 98.000.000

Fuente: Plan maestro Capacitación Coomeva EPS

Al observar el proceder de Coomeva EPS, podemos considerar que es una empresa “fuerte” en cuanto al tema de capacitaciones, manteniéndose siempre a la vanguardia de los temas concernientes al servicio que presta, pero ¿qué podemos decir con respecto a la formación profesional de sus empleados?, ¿existen un plan estructurado para esto? ¿Existe apoyo financiero por parte de Coomeva EPS? ¿cuál es la tendencia de los empleados en la ciudad de Cartagena?

3. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DEL PLAN DE INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO Y LA PROYECCIÓN DE LOS BENEFICIOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA PARA LOS EMPLEADOS EN EL LARGO PLAZO

El plan de inversión es una herramienta financiera que permite programar de acuerdo a los objetivos de la empresa, en que áreas se va a invertir y el monto, Para el área de recursos humanos existen planes de inversión, que no solo van ligados con la mejora en los procesos técnicos, sino también para la calidad de vida de los empleados.

Respondiendo las preguntas del capítulo pasado, Coomeva EPS implemento una serie de auxilios, los cuales tienen como fin ayudar a sus empleados en el momento necesario brindándole una serie de beneficios, algunos ejemplo de ellos son: medicina prepagada, gastos de lentes, recreación, salud oral, bonos de alimentación, bonos para gasolina, y auxilios de Estudios, que son el foco de interés en este trabajo de investigación.

En Coomeva existe el programa Beneficios a la Carta, que es el servicio de beneficios extralegales del grupo empresarial, consiste en “beneficios otorgados por mera liberalidad y por lo tanto, las empresas de la organización Coomeva en su conjunto se reservan la facultad de modificarlos, eliminarlos o reemplazarlos. En virtud de lo estipulado en el artículo 15 de la ley 50 de 1990 y al artículo 17 de la ley 344 de 1996, las partes entienden , y así se ratifica, que los beneficios otorgados por medio de la presente política no son constitutivos de salario”⁶⁰

El actual esquema de beneficios se aplican a todos los colaboradores el 1 de enero de cada año, excepto a los colaboradores que lleven mas de 20 años en

⁶⁰ Beneficios a la carta: programa de beneficios extralegales año 2009

la institución y a aquellos que estén a 5 años para cumplir con las condiciones de acceso a la pensión en el régimen de prima media con prestación definida.

El cupo de beneficios con los que cuentan los empleados de Coomeva puede ser distribuido en cualquier producto de acuerdo a la proporción que el empleado decida.

Coomeva clasifica los servicios en 5 grandes grupos: seguridad, ahorro, salario emocional, consumo, inversión y el acceso a los mismos dependen de la escala jerárquica, del tiempo de permanencia y el cargo que ocupa el empleado.

Para empleados en los cargos de: auxiliar, analista, coordinadores y jefes Coomeva con un tiempo de antigüedad mayor de 2 años, obtiene una capacidad de reconversión de bonos del 60% de un salario mensual más el 40% del monto de los beneficios asignados el año anterior, para los colaboradores nuevos y con tiempo de antigüedad menor a dos años y que nunca han accedido a la carta de beneficios se les otorga el 45% del salario devengado. A partir del cargo de Dirección Regional, la reconversión será de un 70% de su salario mensual más el 40% del monto de beneficios asignados el año anterior.

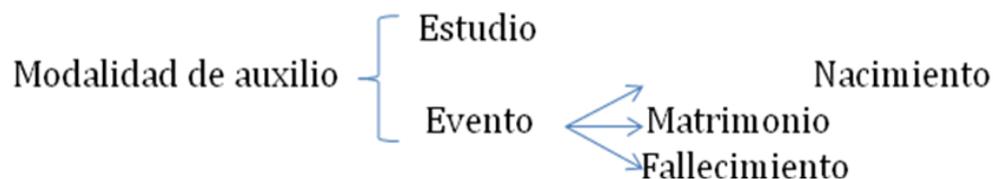
Entre este gran portafolio de bonos, dentro del grupo especificado como bonos de consumo, se encuentra auxilio de estudio, que es “una prestación de mera liberalidad que otorgara la empresa al colaborador con el fin de subsidiar gastos relacionados con su educación y se hace extensiva a su grupo familiar”⁶¹

El monto del auxilio será acorde con las necesidades e interés del colaborador según la asignación que el mismo haga dentro de la plantilla de beneficios, la forma de pago será con base en el valor anual escogido, la empresa realizara

⁶¹ Ibid, p.18

el pago mensual equivalente a una doceava parte, o semestralmente equivalente a la mitad de lo asignado por el colaborado en su cupo de beneficios.

Desde el año 2004 hasta el año 2008, los bonos de beneficios presentaban este esquema:



Para que los empleados de Coomeva EPS pudieran acceder a los beneficios de estudio en el pasado, existían unos requisitos, los cuales estaban estipulados por la empresa:

1. El trabajador de Coomeva EPS debe devengar 4 o más salarios mínimos legales
2. Solo se puede pagar el 50% de la matrícula del semestre
3. El empleado debe mantener un promedio académico mayor a 3.7
4. Solo se financiaran carreras de postgrado.
5. El trabajador se compromete a reponer las horas laborales de permisos para sus estudios los fines de semana ya sea domingos y festivos.

Debido a muchos inconvenientes e inconformidad por parte de los empleados, el departamento de recursos humanos de Coomeva EPS se vio en la tarea de evaluar y modificar sus modalidades de auxilios y beneficios abarcando muchos beneficios más que no se encontraban dentro de sus planes. Ellos en su análisis aceptaron que los diferentes beneficios no eran suficientes y a demás excluían a muchos trabajadores generando polémica entre ellos. Debido

a los inconvenientes presentados para el 1 de enero de 2009 se realizo un cambio total y llega un nuevo esquema de beneficios para todos los empleados sin excepción.

Beneficios para empleados año 2009

Aquí lo primero que se da a notar es que desaparece la modalidad de auxilios por eventos. Entonces quedan esquematizados los beneficios de la siguiente manera

Auxilio de estudio:

1. Mensual: El porcentaje asignado se difiere en 12 cuotas mensuales
2. Ocasional: aquí puede acceder al auxilio 1 vez al año
3. Semestral :solo se consignaran en los meses de febrero y julio

Estos nuevos beneficios que se empezaron a implementar este año en la modalidad de estudio ya sea mensual, ocasional, dinero demostrando a Coomeva eps en que va a invertir su dinero, si por ejemplo el empleado necesita matricularse en alguna institución educativa debe presentar al departamento de recursos humano una copia del recibo de pago del semestre y de la matricula.

Para aquellos trabajadores que no tienen un año en la institución, se consideran nuevos, ellos pueden acceder al auxilio de estudio, pero no se le daría un porcentaje igual que un trabajador antiguo. Solo se le otorgara el 45% de su sueldo.

Actualmente es un beneficio para todos los empleados pertenecientes a Coomeva EPS, a su vez es importante observar como los empleados de la seccional Cartagena aprovechan este beneficio de estudio superior semestral, se pagan promediando los beneficios recibidos de los empleados

(antiguos) durante años anteriores. Todo empleado que reciba como beneficio un monto mayor de \$500.000 debe legalizar su recibo de matrícula.

Tabla 3.1: Porcentaje de accesibilidad bonos estudiantiles año 2004

1	Barranquilla	64%	Que representa en Dinero	\$ 6, 867.150
2	Cartagena	30%	Que representa en Dinero	\$ 3.188.195
3	Sincelejo	06%	Que representa en Dinero	\$ 616.000
	Total 2004			\$10.671.345

Tabla 3.2: Porcentaje de accesibilidad de bonos estudiantiles año 2005

1	Barranquilla	88%	Que representa en Dinero	\$ 15.925.342
2	Cartagena	08%	Que representa en Dinero	\$ 1.445.970
3	Santa marta	04%	Que representa en Dinero	\$ 291.000
	Total 2005			\$ 17.662.312

Tabla 3.3: Porcentaje de accesibilidad de bonos estudiantiles año 2006

1	Barranquilla	91%	Que representa en Dinero	\$ 8.557.221
2	Cartagena	03%	Que representa en Dinero	\$ 651.345
3	Valledupar	04%	Que representa en Dinero	\$ 930.816
4	Guajira	02%	Que representa en Dinero	\$ 481.500

TOTAL AÑO 2006:..... **\$ 25.119.104**

Tabla 3.4: porcentaje de accesibilidad bonos estudiantiles año 2007

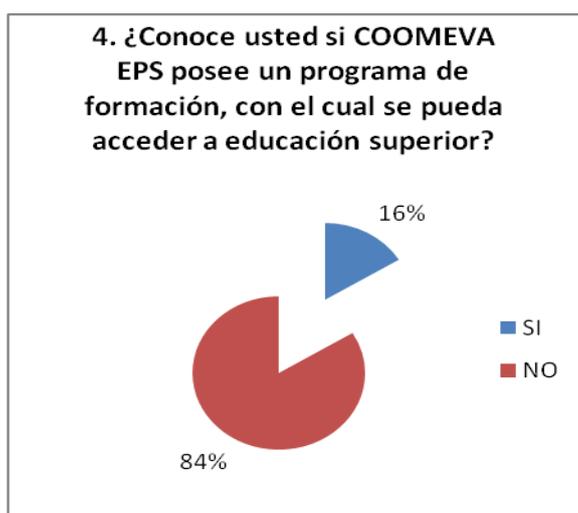
1	Barranquilla	87%	Que representa en Dinero	\$ 16.635.609
2	Cartagena	07%	Que representa en Dinero	\$ 1.325.424
3	Valledupar	04%	Que representa en Dinero	\$ 821.413
	Total 2007			\$ 18.782.446

Tabla 3.5: Porcentaje de accesibilidad bonos estudiantiles año 2008

1	Barranquilla	56%	Que representa en Dinero	\$ 20.593.492
2	Cartagena	11%	Que representa en Dinero	\$ 4.065.632
3	Valledupar	04%	Que representa en Dinero	\$ 1.338.275
	Total 2008			\$ 36.852.366

Al realizar una encuesta a los empleados de Coomeva EPS en la ciudad de Cartagena con respecto al tema de formación profesional, estos fueron los resultados obtenidos

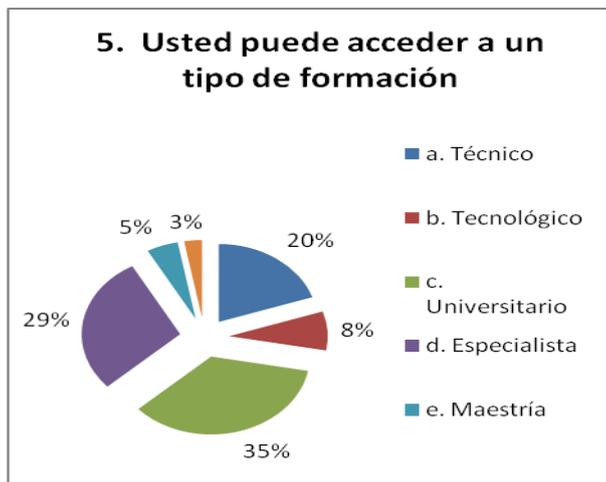
Grafica 3.1



Fuente : Encuesta realizada por grupo de investigacion

No poseen un programa de formación como tal, pero poseen un programa de beneficios con el cual pueden convertir los mismos en bonos de estudio

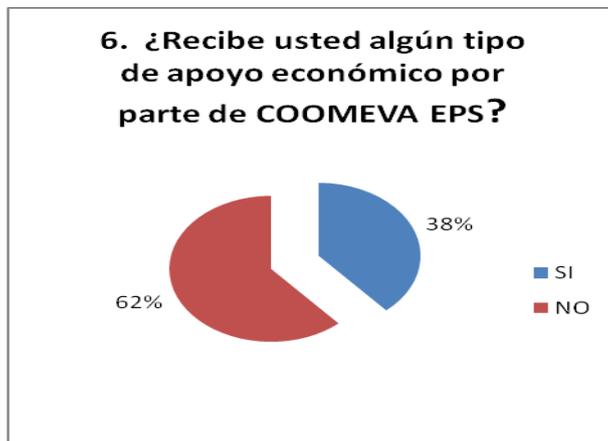
Grafica 3.2



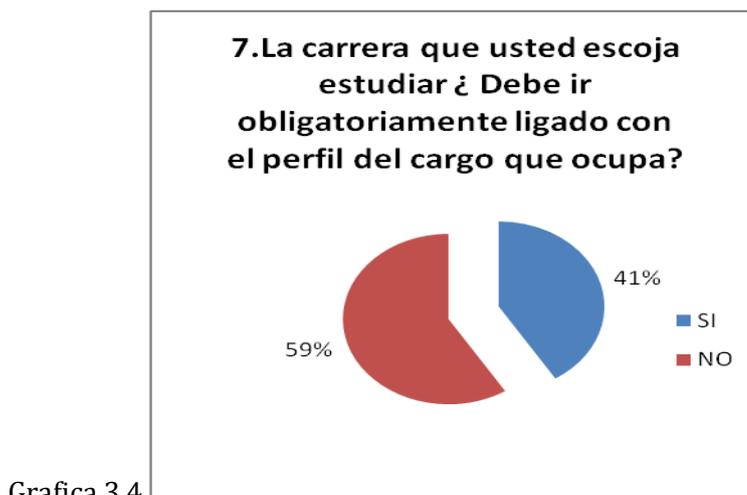
Fuente: Encuesta realizada por grupo de investigación

Un 63% de los empleados se encuentra en nivel de pregrado, donde pueden acceder a técnico en un 20%, tecnológico en 8% y profesional con un 35%, pero la inclinación como se observa, es hacia la formación profesional universitaria. En postgrado un alto rango puede acceder a especialidad con un 29% y maestría y doctorado con una menor proporción, del 5% y 3% respectivamente.

Grafica 3.3

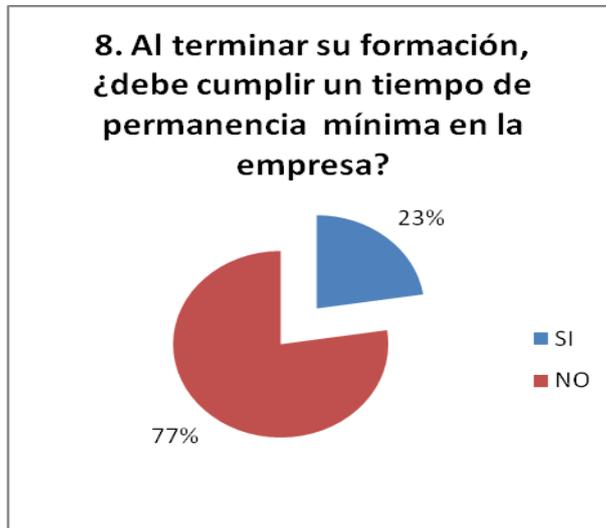


En este punto cabe resaltar algo importante, en Coomeva EPS, aparte del sueldo del empleado, existe un programa de beneficios extralegales, el cual es un portafolio de servicio entre los cuales se puede obtener **auxilio de estudio** que es una “prestación de mera liberalidad que otorgara la empresa al colaborador con el fin de subsidiar gastos relacionados con su educación y de su grupo familiar”(grupo Empresarial Coomeva, Beneficios a la carta) el monto del auxilio es acorde a las necesidades del empleado según la asignación o la importancia que le dé en la lista de beneficios a los que tiene derecho. A este beneficio tienen acceso todos los empleados de la empresa.



Grafica 3.4

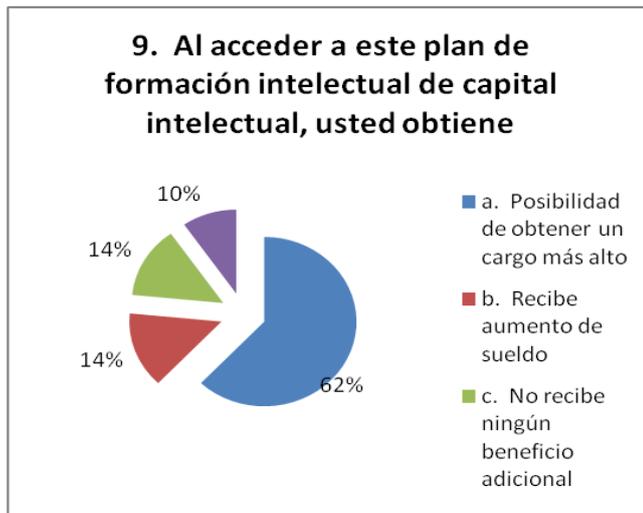
Grafica 3.5



Fuente: Encuesta realizada por grupo de investigación

Si el empleado al momento de acceder a educación superior utiliza los bonos de beneficio, en este caso no aplicaría un tiempo de permanencia, pues es algo que ya le corresponde al empleado y el decide en que utilizar la ayuda de Coomeva, existen casos, que de acuerdo a la cuantía de la matrícula, y del tipo de estudio ya se puede hacer clausula de permanencia pero son específicas para cada caso, normalmente se puede aplicar en casos de ciertas especialidades o maestrías.

Grafica 3.6



Fuente: Encuesta realizada por grupo de investigación

Al acceder a educación superior sea de pregrado o postgrado, los empleados de Coomeva EPS en su mayoría reciben beneficios, un 62% tiene la posibilidad de obtener cargos más altos dentro de la organización, el 14 % recibe aumento de sueldo y un 10 % recibe otra clase de beneficio de consideraciones personales, tales como motivación, mayores habilidades, seguridad y ser más competitivo en el mercado laboral en caso de que su tiempo de labor en Coomeva termine.

Al observar las estadísticas y los resultados arrojados se podría concluir que, Coomeva EPS seccional Cartagena, y las demás seccionales de la región Caribe , se encuentran en marcada desventaja en el acceso de este beneficio en comparación con la Ciudad de Barranquilla, esto podría explicarse por la parte jerárquica que ocupan los empleados en Cartagena, de un aproximado de 300 empleados solo al 10 % le era posible acceder a este beneficio, ya que al poner como requisito devengar más de 4 salarios mínimos legales vigentes, solo una pequeña población tenía la posibilidad ya que en Cartagena los cargos administrativos son pocos, en su mayoría son cargos operativos, ya sea: auxiliar, analista, coordinador, ahora, al observar detenidamente las encuestas se observa otro factor que puede ser la desinformación que tienen los empleados, ya que a partir del 1 de enero del 2009, ya las políticas sobre

estos bonos cambiaron totalmente y todos los empleados tienen acceso, y al momento de realizar estas encuestas, podemos ver que la mayoría no conoce aun sobre los beneficios de auxilios.

A pesar de esto, como se puede observar la tendencia a través de los años de estudio (2004-2008) es mucho más bajo de lo esperado, esto también se podría deber a simples motivaciones personales, cada persona realiza una relación costo beneficio, y decide entre el abanico de opciones que Coomeva le ofrece.

Para el grupo investigador no fue posible conocer cuantas personas accedieron para los meses de enero y febrero del presente año, ya que estas estadísticas solo serán presentadas en marzo del 2010

4. CORRELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO Y LOS BENEFICIOS ECONÓMICOS OBTENIDOS, Y CONFRONTACIÓN CON LA RECUPERACIÓN REAL OBTENIDA

Para poder realizar esta correlación, se deben tener en cuenta los estados financieros de los últimos años (2004-2008), los presupuestos establecidos para los planes de capacitación y finalmente observar si son directa o indirectamente proporcional.

Para este punto, solo se tomara el presupuesto del plan maestro de capacitación y no los auxilios de estudios ya que, estos últimos dependen de las elecciones de los empleados y no de la empresa como tal.

4.1. Análisis Vertical y Horizontal Estados Financieros Coomeva EPS (2003-2008)

4.1.1. Año 2003: En este año Coomeva EPS obtuvo ganancias significativas con respecto al año 2002 en un 424.79%.

Analizando las cuentas de Activos, la cuenta de disponible, tuvo un crecimiento de un 86,67% con respecto al año anterior y representa un 29.56% del total de activos.

Este año las inversiones temporales disminuyeron en un -99.72%, y deudores aumento en 53.56% y representa un 38.41 % del total activos.

A partir de este año inversiones a largo plazo participa en el activo con un 11.47%, en comparación con el año anterior que fue 0%. La cuenta propiedad planta y equipos aumento en un 10.44%, y el total de las valorizaciones disminuyo este año con un -49.89%.

El total de activos tuvo un aumento del 33.05% en el año 2003.

A pesar del crecimiento de este año y de la disminución de un -92.59% en las obligaciones financieras de Coomeva, el pasivo aumento en un 23.63%, esto se debe al aumento en la cuenta proveedores, que aumento 50867.81% con respecto al año anterior representando esto el 41% del pasivo del año 2003, esto es debido al crecimiento de Coomeva y a la inversión en el programa Ciklos, un software para estar mas en contacto con los clientes. a su vez las cuentas por pagar solo aumentaron en un 3.51%, los impuestos gravámenes tuvo un aumento exorbitante, pero esto se debe al mismo comportamiento de crecimiento de la empresa.

El total pasivo corriente aumento un 22.82%. El patrimonio tuvo un incremento del 71.30% debiéndose este al aumento del capital social en un 61.47% con respecto al año anterior y que representa 71% del total patrimonio, el superávit de capital tuvo un incremento del 149.31% gracias a la prima de colocación de acciones.⁶²

4.1.2. Año 2004: A partir de este año, se observa un crecimiento, pero ya en proceso desacelerado con respecto al año anterior, las ganancias aumentaron en 110.19%.

El activo disponible aumento un 13.54% y tiene una participación del 24.91% en el activo. Las inversiones temporales se mantienen estables.

Este año la cuenta deudores tiene una participación mayor sobre el activo con 44.88% y tuvo un crecimiento de 57.48%. el total activo corriente aumento un 38,05%.

Las inversiones a largo plazo muestran un decrecimiento de -2.14%.

⁶² Análisis vertical y horizontal estados financieros 2003-2008 Coomeva EPS

Propiedad, planta y equipos tuvo un crecimiento de 30.91% y un aumento en la participación en la cuenta de activos con un 13.99%. el total de activos tuvo un crecimiento de 34.77%.

A diferencia del año anterior las obligaciones financieras aumentaron en un 91.80%, pero la cuenta proveedores disminuyo en -100%.

Las cuentas por pagar tuvieron un crecimiento de 147.98% y su participación el activo es de un 81%, por lo tanto afecta el resultado final del balance. Esto pudo tener este incremento por todos los gastos incurridos para el proceso de certificación de calidad ISO 9001:2000 en todos sus procesos

al ser el crecimiento de este desacelerado, lo mismo pasa con las cuentas de impuestos y gravámenes, que crecieron 74.03% pero es una proporción mucho menor a lo que se observa en la misma cuenta en el 2003.

Las obligaciones laborales aumentan un 14.99% esto se puede deber al ingreso de nuevo personal y aumentos salariales.

El total pasivo corriente aumento 37.65% con respecto al año anterior.

El total pasivo no corriente decreció en -59.26%.

Para el año 2004 el total pasivo aumento 37.02%.

Al igual que las cuentas de activos, las cuentas de patrimonio muestran un crecimiento pero solo del 28.18%, ya que el capital social que representa un 58% en esta cuenta creció 4.23% con respecto al año anterior, el superávit de capital se mantiene estable.⁶³

4.1.3 Año 2005: Este año Coomeva EPS, tuvo un decrecimiento de -339.42%, la cuenta de disponible tuvo un crecimiento de 32.87%, las inversiones

⁶³ Ibid, p 1

temporales se mantienen estables, pero la cuenta deudores aumenta un 62,40% con respecto al año anterior y representa el 52,74% de la cuenta total activos.

El total activo corriente aumento 58.37%, las valorizaciones de inversión aumentaron 48.11% pero el total de activo largo plazo tuvo un decrecimiento de -11.02%, así que la cuenta de total activo, tuvo un crecimiento del 38.21%, que a pesar de ser un valor positivo, se sigue observando la tendencia a la baja marcada desde el año pasado.

Este año se resalta el crecimiento alarmante de las obligaciones financieras con 1088.95%, pero solo representan el 20% del total pasivo, a su vez las cuentas por pagar representan el 66% del total pasivo con un crecimiento del 39.44%, debiéndose esto al aumento de 201.68% de la subcuenta dividendos y participaciones que la afectan directamente y el de otras cuentas por pagar que aumento 44.39%.

Este año los impuestos y gravámenes decrecen debido a la misma tendencia de la empresa y a pesar de que la cuenta obligaciones laborales muestra un índice positivo, el crecimiento es en menor proporción que años anteriores. El total pasivo corriente aumenta 70.11% y el no corriente en 1209.39%. así que este año la cuenta total pasivo creció 72.32% .

Este año el capital social aumento 10.56% y la cuenta superávit de capital creció solo 2.90%, los resultados del ejercicio de este año disminuyeron -339.42 % y el total patrimonio disminuyo -68.59%.⁶⁴

4.1.4 Año 2006:A partir de este año empieza la recuperación de Coomeva eps, que aunque en el estado de resultados, el indicador sea negativo, ya empieza a decrecer el mismo. El activo disponible muestra un crecimiento del 19.44% con un 33.50% de participación en el activo total, nuevamente las inversiones

⁶⁴ Ibid, p.2

temporales se mantienen estables y la cuenta deudores disminuye -35.51%, los diferidos disminuyen casi en su totalidad con -96.95%.

Este año el total activo corriente disminuye -22.78%, las inversiones a largo plazo en -5.49% y propiedades, planta y equipo -15.25% por el aumento del 21.69% de la depreciación acumulada.

El total valorizaciones aumento 113.10% gracias a la valorización de propiedad, plata y equipo con un crecimiento de 1835.19%. El total activo a largo plazo muestra un aumento del 20.85%. El total activo decreció en -14.62%.

La cuenta total pasivos tuvo un decrecimiento del -17.47%, ya que las cuentas de obligaciones financieras y cuentas por pagar disminuyeron en -93.18% y -1.88% respectivamente, la cuenta de pasivos estimados también disminuyo -38.41%. por lo tanto, el total pasivo corriente disminuye a su vez en un -17.23% y el total pasivo no corriente en -33.40%. Este año el patrimonio aumento 34.35% gracias al superávit por valorizaciones que obtuvo un aumento de 113.10% con respecto al año anterior. En este año el capital social disminuye -80.00%⁶⁵

4.1.5 Año 2007: Este año el estado de resultados muestra un crecimiento de 1042.27% con respecto al año anterior.

Este año el activo disponible aumento 67.10% y en las inversiones temporales se observa un crecimiento significativo de 33245.53%, debido a la integración por sectores del grupo empresarial Coomeva, entre los cuales se encuentra salud, financiero, recreación y mutual, por lo tanto esta inversión es el aporte de Coomeva eps para esta sinergia administrativa.

La cuenta deudores aumenta 39.23% y los diferidos en un 299.44%, las demás cuentas de activos también muestran índices positivos y se discriminan

⁶⁵ Ibid, p.3

así: total activo corriente creció 63.40%, las inversiones a largo plazo 53.72%, deudores a largo plazo 64.68% y propiedades planta y equipo 14.80%, las valorizaciones aumentan gracias a las valorizaciones de inversión y propiedad, plata y equipo.

A pesar de que en este año las obligaciones financieras aumenten 63.14%, las cuentas por pagar que representan un 29% en el total pasivo, disminuyo - 49.65%, total pasivo corriente aumento un 38.26% y el no corriente solo 2.53%, el total pasivo creció 37.83% pero este crecimiento es menor al de la cuenta total activos por lo tanto el resultado es positivo.

En el presente año el patrimonio presenta un crecimiento del 206.93%, ya que el capital social que representa 50% de esta cuenta, muestra un crecimiento de 411.47% y el superávit de capital 4.38% , y el superávit de valorizaciones muestra un crecimiento de 27.39%.⁶⁶

4.1.6 Año 2008:El activo disponible decrece -18.70%, ya este año las inversiones temporales disminuyen -99.65% volviendo al rango normal de los año anteriores con excepción del 2007. La cuenta de deudores aumenta 83.50%, el total activo corriente incremento 23.57% las inversiones a largo plazo 35.84% y total valorizaciones un 81.06% gracias nuevamente al aumento en las valorizaciones de inversiones del 92.33%,

El total activo largo plazo acrecentó 15.73% trayendo como resultado final un crecimiento del 21.91% del total activo.

En este año el pasivo aumento 12.08%, aunque a pesar de esto la tendencia de crecimiento disminuye con respecto al año anterior. Las obligaciones financieras disminuyeron -12.50% mientras que las cuentas por pagar aumentaron 10.18% gracias al aumento de cuentas por pagar a compañías vinculadas y las deudas existentes con socios y accionistas.

⁶⁶ Ibid, p.4

Este año los impuestos y gravámenes disminuyeron -30.89% debido al decrecimiento de la empresa en este año.

El total pasivo corriente aumento 12.40%, mientras el no corriente muestra un -23.50%.

El patrimonio presenta un crecimiento de 68.48% ya que el capital social que representa un 70% de esta cuenta creció un 133.10%y el superávit por valorizaciones aumento 81.06%.⁶⁷

4.2 Relación Estados Financieros-Plan maestro de capacitación

Estados resultados

Tabla 4.2.1: Relación Utilidad/Activo/Pasivo/Patrimonio 2003-2008

	Utilidad		Activo		Pasivo		Patrimonio	
2003	3.679,01	424,79%	110.164,06	33,05%	82.121,40	23,63%	28.042,65	71,30%
2004	7.732,78	110,19%	148.468,32	34,77%	112.523,61	37,02%	35.944,70	28,18%
2005	-18.513,87	-339,42%	205.194,23	38,21%	193.903,53	72,32%	11.290,70	-68,59%
2006	1.034,41	-105,59%	175.201,48	-14,62%	160.032,46	-17,47%	15.169,02	34,35%
2007	11.815,74	1042,27%	267.129,90	52,47%	220.571,85	37,83%	46.558,04	206,93%
2008	6.369,91	-46,09%	325.660,48	21,91%	247.220,24	12,08%	78.440,23	68,48%

Plan maestro Capacitaciones

Tabla 4.2.2: Presupuesto plan de capacitación 2004-2008 Coomeva EPS

Presupuesto Capacitaciones	2004	aprox. \$ 70.251.200
Presupuesto Capacitaciones	2005	aprox. \$ 76.360.000
Presupuesto Capacitaciones	2006	aprox. \$ 83.000.000
Presupuesto Capacitaciones	2007	aprox. \$ 90.160.000
Presupuesto Capacitaciones	2008	aprox. \$ 98.000.000

⁶⁷ Ibid, p.5

Relación: Indicadores propuestos para análisis

Tabla 4.2.3: Resultados relación indicadores

	2004	2005	2006	2007	2008
Inversión capital humano/ Utilidad	0.0098	0.0041	0.0802	0.0076	0.0153
Inversión capital humano/Total activos	0.0004	0.0003	0.0004	0.0003	0.0003
Inversión capital humano/ # trabajadores(300)	234.170	254.533	276.666	300.533	326.666
# empleados capacitados/ # Empleados					83%
#Empleados satisfechos/ Numero empleados					86%
# Empleados auxilio estudios/ # Empleados(300)	1.66%	1.33%	0.66%	1.3%	2.66%
\$ Empleados satisfechos/utilidad					1.32%
\$ Empleados auxilios estudios/ utilidad	0.041%	-0.078%	0.062%	0.011%	0.063%

Fuente: Análisis grupo investigador

5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE COOMEVA EPS: EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Al momento de desarrollar la entrevista con la directora general de Coomeva EPS seccional Cartagena, La doctora Ingrid Carriazo dio a conocer el sistema de evaluación existente en los últimos años en la institución, que es la denominada evaluación de desempeño. Dicha evaluación se realiza a cada funcionario de la organización, con el fin de dar una calificación objetiva teniendo en cuenta los diferentes aspectos del cargo y la proyección de las funciones, evaluando el desempeño desde el punto de vista personal, la interacción con compañeros, con los jefes o personas de cargo mas alto, y lo más importante, el desempeño con el cliente.

En Coomeva “La evaluación es un medio que permite conocer los aciertos y las equivocaciones, verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o inconveniente con respecto a los propósitos” ⁶⁸

La evaluación es considerada una unidad de acción-reflexión-acción, que permite conocer las acciones, orientarlas e imprimirles calidad en el momento de su ejecución y el valor que las personas le dan a este producto o servicio ofrecido por la empresa y es lo que va a permitir determinar si se están logrando o no los objetivos.

“La Evaluación de Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar

⁶⁸ VELEZ Cecilia María, MARTINEZ Himelda, ARIAS Noemí, PEREZ Carmen Emilia,(2003) Manual de evaluación de desempeño, Ministerio de educación nacional. www.mineduccion.gov.co Colombia. Fuente consultada 6 de agosto 2009

el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.”⁶⁹ Permitiendo así, identificar a los empleados que son mas competitivos y asimismo se evalúan los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación de los mismo. “Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales; todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.”⁷⁰

Este es un proceso continuo y sistemático que además afecta a toda la organización, se considera un proceso en cascada porque cada jefe evalúa a sus colaboradores directos y analiza y cuantifica el valor del desempeño del empleado en la empresa.

Para que se llegue a cumplir el fin de la “Evaluación de desempeño” esta debe cumplir con los objetivos de: Contribuir a la consecucion de los objetivos del colectivo y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos y de las funciones del diseño del puesto; Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador analizando en conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización; Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización; debe utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la Evaluación de Desempeño, se destacan las siguientes:

⁶⁹ MARTIN Sergei Alejandro (2002), Diagnostico del subsistema evaluación por desempeño. <http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese2.shtml> , cuba. Fuente consultada 6 de agosto 2009

⁷⁰ Ibíd. p.1

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Para obtener datos acerca del clima laboral así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- Validación de los programas de selección.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Actualización de las descripciones de puestos⁷¹

Al momento de realizar dicha evaluación se deben tener en cuenta ciertos valores éticos que permitan un proceso coherente de acuerdo con las actividades ejecutadas por el empleado, para que este no se vea afectado por

⁷¹ *Ibíd.* p.1

asuntos ajenos a su desempeño, por lo tanto, debe cumplir con las siguientes características

- La evaluación debe ser objetiva:
 1. Identifica diferentes fuentes - personales y documentales – para generar la información y las evidencias, sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño.
 2. Utiliza la contrastación de información proveniente de diferentes fuentes para encontrar concordancias y resolver discrepancias.
 3. Prescinde de criterios subjetivos en las valorizaciones asignadas.
 4. Determina los procedimientos y las competencias de las instancias que participan en el proceso de evaluación.
- La evaluación debe ser pertinente:
 1. Evalúa lo que debe evaluar de acuerdo con las funciones y responsabilidades del evaluado.
 2. Facilita una distribución razonable de las valorizaciones en diferentes posiciones que permite distinguir adecuadamente desempeños inferiores, medios y superiores.
- La evaluación debe ser transparente:
 1. Hay un amplio conocimiento por parte de los empleados y directivos de los de los criterios, instrumentos y procedimientos de evaluación.
 2. Se acuerda y establece el período laboral que se va a evaluar.
 3. Se basa en información cualitativa o cuantitativa, fiablemente soportada.
- La Evaluación debe ser participativa:

1. La relación entre el evaluado y evaluador está abierta al diálogo y al consenso.
 2. El evaluado se involucra activamente en la planeación y formulación de los objetivos del plan de desarrollo profesional.
 3. El evaluador está dispuesto a ayudar a los evaluados a pasar de una situación dada en los aspectos detectados, a otra de mejor desempeño.
 4. El evaluado mantiene una actitud de receptividad a las sugerencias y experiencias enriquecedoras que le permitan iniciar los cambios que requiera.
- La evaluación debe ser equitativa:
 1. El evaluador es justo con el evaluado, con la institución donde trabaja y la comunidad.
 2. El evaluado le asigna la valoración que cada uno se merece.
 3. Se aplican los mismos criterios de evaluación a un grupo de evaluadores⁷²

⁷² VELEZ, MARTINEZ, ARIAS, PEREZ, Op.Cit. p.11

INFORMACIÓN GENERAL

Entidad:	
Departamento:	
EVALUADO	Nombres y Apellidos: C.C:
	Dependencia:
	Cargo:
EVALUADOR	Nombres y Apellidos: C.C:
	Cargo:
PERÍODO EVALUADO: Desde Día ____ Mes ____ Año ____ Hasta Día ____ Mes ____ Año ____	

CLASE DE EVALUACIÓN	
<i>EVALUACIÓN PARCIAL</i>	<i>EVALUACIÓN DEFINITIVA</i>
Cambio de Empleo <input type="checkbox"/> Primera Semestral <input type="checkbox"/> Cambio de Jefe <input type="checkbox"/> Segunda Semestral <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <i>Extraordinaria</i> <input type="checkbox"/> Anual u Ordinaria

INSTRUCCIONES

Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de éste formato, califique así:

- a. Lea detenidamente la definición de cada indicador.
- b. Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado.
- c. Escriba en la casilla puntos, de acuerdo con el grado de valoración escogido, la puntuación correspondiente dentro del rango estipulado para el mismo.
- d. Sume los puntajes asignados a los factores. Este resultado deberá ser sumado al obtenido en la valoración del logro de los objetivos concertados, de acuerdo a los pesos porcentuales señalados, para así determinar la calificación de servicios.

GRADOS DE VALORACIÓN

La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes grados:

POR ENCIMA: Durante el período el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos.

ADECUADO: Durante el período el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos.

POR DEBAJO: Durante el período el indicador se presenta en forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.

MUY POR DEBAJO: Durante el período el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.

INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para efectos de las decisiones que se derivan de la evaluación del desempeño , se tienen en cuenta los siguientes grados:

SOBRESALIENTE: de 884 a 1000 puntos **SUPERIOR:** de 767 a 883 **ADECUADO:** De 650 a 766

INSATISFACTORIO: de 100 a 649 puntos

DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE CLASIFICACIÓN, EVALÚE SÓLO LA QUE CORRESPONDA, SEGÚN EL CASO:

- A. FACTORES DE DESEMPEÑO PARA EL NIVEL ASESOR Y PROFESIONAL CON PERSONAL A CARGO
- B. FACTORES DE DESEMPEÑO PARA EL NIVEL ASESOR Y PROFESIONAL SIN PERSONAL A CARGO
- C. FACTORES DE DESEMPEÑO PARA EL NIVEL TÉCNICO Y ASISTENCIAL CON PERSONAL A CARGO
- D. FACTORES DE DESEMPEÑO PARA EL NIVEL TÉCNICO Y ASISTENCIAL SIN PERSONAL A CARGO

A. FACTORES DE DESEMPEÑO PARA EL NIVEL ASESOR Y PROFESIONAL CON PERSONAL A CARGO:

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				P U N T O S
		M.P.D	<i>P.D</i>	ADEC.	P.ENC	
PRODUCTIVIDAD	PLANEACION: Proyecta y establece metas y objetivos acordes con la misión de la organización, determinando las acciones pertinentes a seguir dentro del período respectivo y los medios través de los cuales dichas metas han de alcanzarse.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	UTILIZACION DE RECURSOS: Asigna las labores de la dependencia de acuerdo con los perfiles de sus colaboradores y con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores, proveyendo los equipos y elementos requeridos.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	CALIDAD: Demuestra un nivel de conceptualización, rigor y acierto técnico en el señalamiento y verificación de las especificaciones de los productos finales de su dependencia.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	COMPETENCIA TECNICA: Aporta los conocimientos de su formación y experiencia, y aplica las habilidades gerenciales necesarias para el desempeño de su área, Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño.	4-14	15-25	26-32	33-40	
	RESPONSABILIDAD: Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área	4-14	15-25	26-32	33-40	
300	SUBTOTAL					

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				P U N T O S
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	LIDERAZGO: Conduce, apoya y orienta para el logro de los objetivos de su dependencia, propiciando el crecimiento personal y técnico de su grupo de trabajo	10-36	37-64	65-82	83-100	
	TOMA DE DECISIONES: Elige oportunamente las alternativas más acertadas para la solución de los asuntos encomendados a su dependencia	10-36	37-64	65-82	83-100	
	SUPERVISIÓN: Ejerce seguimiento y control del personal a su cargo y de los procesos desarrollados, aplicando los correctivos y ajustes necesarios para el logro de los objetivos concertados	8-29	30-51	52-65	66-80	
	DELEGACIÓN: Distribuye las actividades y tareas, permitiendo que sus colaboradores ejerzan la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas	6-21	22-38	39-49	50-60	
	TRABAJO EN EQUIPO: Propicia la integración de su grupo de trabajo, en torno a los proyectos y programas de la entidad, e interactúa con éste para el logro de los objetivos	6-21	22-38	39-49	50-60	
400		SUBTOTAL				

INDICADORES COMPORTAMENTALES

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				P U N T O S
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL: Genera, asume y trasmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad	10-36	37-64	65-82	83-100	
	RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto	8-29	30-51	52-65	66-80	
	INICIATIVA: Propone y desarrolla procedimientos y métodos que permitan mejorar los procesos de su dependencia frente a la misión de la entidad.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN: Maneja y comparte la información institucional de manera confiable, teniendo en cuenta los niveles y competencias	6-21	22-38	39-49	50-60	
300		SUBTOTAL				
		PUNTAJE TOTAL				

CALIFICACION DE SERVICIOS

a. EVALUACION DEL LOGRO DE OBJETIVOS (Formulario 1)	<input type="text"/>	X 65 % =	<input type="text"/>
b. EVALUACION DE FACTORES DE DESEMPEÑO (Formulario 2)	<input type="text"/>		<input type="text"/>
CALIFICACION (A+B) =	<input type="text"/>		

MEJORAMIENTO Y DESARROLLO

PUNTOS FUERTES

PUNTOS DÉBILES

RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO

Firma del evaluador _____

Ciudad y fecha:

El resultado de las evaluaciones parciales (por cambio de jefe inmediato, de empleo o semestrales), será comunicado al empleado y no será susceptible de recurso. Únicamente procede recurso sobre el resultado de la evaluación DEFINITIVA.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

CALIFICACIÓN DEFINITIVA:

CALIFICACION DE SERVICIOS

a. RESULTADO DE LA PRIMERA EVALUACIÓN PARCIAL

b. RESULTADO DE LA SEGUNDA EVALUACIÓN PARCIAL

CALIFICACION (A+B)/2 =

ACTORIO

INSATISFACTORIO

MEJORAMIENTO Y DESARROLLO

PUNTOS FUERTES

PUNTOS DÉBILES

RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO

Firma del evaluador _____

Ciudad y fecha:

NOTIFICACION

Contra esta calificación procede el recurso de reposición y en subsidio el de apelación interpuesta ante el evaluador dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la fecha de Notificación. Los recursos deben presentarse por escrito, personalmente o mediante apoderado y exponiendo los motivos de inconformidad.

Firma del evaluado _____ Ciudad y
fecha _____

Al funcionario se le debe entregar copia de esta evaluación

RECURSOS

Interpuso Recurso de Reposición

Interpuso o Recurso de Apelación

Fuente: Universidad de Caldas⁷³

⁷³ http://www.ucaldas.edu.co/index.php?option=com_remository&Itemid=677&func=fileinfo&id=616,

Fuente consultada 10 agosto 2009

6. MODELO PROPUESTO PARA LA MEDICIÓN DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN

Para poder verificar la pertinencia de una actividad, se deben medir sus resultados, estos pueden ser tangibles o intangibles, en el caso de la inversión en capital intelectual, a pesar de que se invierte un bien tangible (dinero), los beneficios son intangibles, actualmente existen elementos que permiten conocer el beneficio financiero de la inversión en Capital intelectual, convirtiendo el valor de los intangibles, en valores tangibles.

El roi es un estimado del beneficio financiero sobre el dinero que se gasta en una situación en específico, en este caso en capital humano.

ROI, también conocido como Return on Investment, es un método utilizado para evaluar las inversiones en Capital Humano y se lleva a cabo dividiendo los beneficios netos del programa entre los costos del programa. Posteriormente, se convierte a porcentaje mediante la multiplicación por 100. El beneficio neto del programa se calcula al restar los beneficios obtenidos menos el costo del programa.

$$\text{ROI: (Beneficios netos/ Costo del programa)*100}$$

Al momento de medir, se debe tener en cuenta la situación de la empresa y bajo que características se da la inversión y cuales son las expectativas de recuperación,.En el caso de Coomeva EPS, aunque posee una cantidad establecida anualmente y un plan de acción en la inversión de capacitaciones, no mide el impacto de las mismas sobre sus beneficios económicos y los bonos de auxilio son solo una parte de salario a la que los empleados tienen derecho y de estos depende la escogencia entre las opciones del portafolio.

Al no medir el ROI, no se puede ver que tan rentable resulta invertir en las personas, si genera algún tipo de beneficio o si en cambio es solamente un gasto innecesario.

Para poder medir se deben trazar los objetivos específicos, crear las actividades para lograrlos en el periodo establecido, y convertir los beneficios en unidades monetarias.

Coomeva EPS Periodo: Enero - Diciembre 2009

Área	
Capacitación	
Objetivo	
Inversión (\$)	
Inversión capital humano/ trabajadores #	
# empleados capacitados/ # Empleados	
#Empleados satisfechos/ Numero empleados	
# Empleados auxilio estudios/ # Empleados(300)	
\$ Empleados satisfechos/utilidad	
\$ Empleados auxilios estudios/ utilidad	
Resultados Obtenidos (\$)	
ROI: (Resultados netos/ Costo del programa)*100	

Los resultados obtenidos se convertirán en dinero de acuerdo al objetivo, en el caso del área comercial existe una inversión en servicio al cliente, el resultado será los nuevos clientes en este periodo de tiempo y el beneficio económico que eso trajo, en el caso de la implementación de un software o en campañas de prevención, el resultado se medirá por la optimización del costo o ya sea el ahorro que genere a la empresa.

Simulación

Numero de clientes: 2000

Dinero que genera cada cliente: \$6.500.000 de pesos anual

Numero de empleados: 300

Numero de empleados por área: 59

Valor de la inversión: \$ 7.000.000 de pesos

Utilidad año 2009: \$1.350.836.000 de pesos

Resultado obtenido: aumento de cliente en un 12%

Empleados que accedieron a auxilio de estudio: 23

Valor auxilio de estudio: 3.700.000

Área	Comercial
Capacitación	Servicio Al Cliente
Objetivo	Aumentar en un 15% el numero de clientes de la ciudad de Cartagena
Inversión (\$)	7.000.000
Inversión capital humano/ trabajadores #	7.000.000/59 empleados = \$118.644 por empleados
(# empleados capacitados/ # Empleados)*100	59/300=19.66%

(#Empleados satisfechos/ Numero empleados capacitados)*100	$47/59=79.66\%$
(\$ Empleados satisfechos/utilidad)	$(47*118.644)/1.350.836.000= 0.41\%$
(# Empleados auxilio estudios/ # Empleados(59)*100	$(23/59)*100= 38.98\%$
(\$ Empleados auxilios estudios/ utilidad)*100	$(3.700.000/1.350.863.000)*100= 0.27\%$
Resultados Obtenidos (\$)	$(240 \text{ nuevos clientes } *6.500.000)=156.000.000 \text{ millones anuales}$
ROI: (Resultados netos/ Costo del programa)*100	$(165.000.000/7.000.000)*100=2,228\%$

Como se puede observar, la inversión tuvo un rendimiento de 2.228% anual, lo cual significa que fue una decisión acertada el invertir en capacitación, pues genero \$165.000.000 de pesos, partiendo de una inversión de solo \$ 7.000.000 de pesos. Para poder realizar este modelo, los objetivos deben tener un resultado que pueda ser cuantificable, es decir, que genere una ganancia económica.

El modelo a su vez se puede hacer como un combinado de opciones, es decir, no necesariamente se debe analizar área por área, sino que se puede partir de un general, teniendo en cuenta el porcentaje en el que los objetivos se lograron y el valor económico que esto generaron de forma independiente al final del periodo.

En este ejercicio no existe relación directa entre los auxilios de estudio y las capacitaciones, en el modelo los puntos concernientes a estos auxilios permiten mostrar una tendencia, pero los valores que realmente estarán dentro del ROI son solo los que pertenecen a un plan establecido. En este caso, el plan maestro de capacitación.

CONCLUSIONES

Del presente trabajo se puede concluir que el capital humano es el activo mas importante de la empresa el cual, de acuerdo a su administración puede ser optimizado o desperdiciado como todos los elementos para producción, el desarrollo del capital humano depende de la relación existente con el capital estructural y con las decisiones administrativas.

Coomeva EPS desde su creación se ha preocupado por la capacitación de sus empleados, estableciendo un presupuesto anual que va de acuerdo a los resultados de las evaluaciones de desempeño de los empleados o a las necesidades del mercado, estas actividades pertenecen a el “plan maestro de capacitación” que es una herramienta administrativa que planea y ejecuta todos los cursos que se ofrecerán a los empleados anualmente. Por otra parte se encuentran los beneficios extralegales donde se ubica los bonos de auxilio de estudio, al ser esto un extra al salario del trabajador, no dependen directamente de la empresa sino de los intereses personales del empleado, pero al no pertenecer a un plan no permite guiar todos los recursos hacia la consecución de los objetivos, si Coomeva, ofreciera este bono de estudio dentro de un plan de acción disminuiría la deserción de empleados, tendría empleados con mayores aptitudes y que podrían hacer carrera dentro de la institución, y en su debido momento podrían ocupar un cargo mas alto, conociendo con anticipación el funcionamiento de la empresa, disminuyendo con esto el valor de las capacitaciones de los nuevos empleados.

También se puede concluir que la medición del resultado de intangibles es posible, pero los indicadores varían según cada empresa, en el caso de coomeva EPS solo es posible medir el retorno de la inversión de la inversión en capacitaciones, pues cumple con la condición de pertenecer a un plan y existe un presupuesto anual establecido, los resultados que se pueden obtener son los que generan algún tipo de beneficio económico a la empresa como se explico en la simulación. La utilización del ROI en la medición del capital

humano, debe ser una herramienta de uso constante para las empresas que invierten en sus empleados, pues debe ser un recurso controlado de acuerdo al cumplimiento de los objetivos.

BIBLIOGRAFIA

ARGYRIS. Chris. Personalidad y Organización: El conflicto entre el individuo y el sistema, Renes, 1968

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, quinta edición. 1999

GARCIA, Oscar León, Administración Financiera, Tercera Edición 1999

LEVINSON. Harry Reciprocidad: La Relación entre Hombre y Organización. Administrative Science Quarterly, Marzo de 1965 v9 núm. 4

LUTHANS, Fred. Comportamiento Organizacional, Nueva York, Mc Graw Hill Higer Education 2002

MANTILLA B. Samuel Alberto. Capital intelectual y Contabilidad del conocimiento. Segunda edición

MARIN MARIN Henry. Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual, Comunicación y Cultura. Begon, Primera Edición.

MASLOW. Abraham. Teoría Sobre la Motivación Humana (a Theory of Human Motivation 1943 originally published in Psychological Review, 50,370-396, York University Canada)

MOYA CLARAMUTH Miguel. Ponencia: El método Skandia y el control de intangibles. 2007

ROOS Johan, DRAGONETTI Nicola, ROOS Goran, EDVINSSON Leif. Capital intelectual: valor intangible de la empresa. Paidos primera edición

SCHERMERHON .John. Administración, Limusa Wiley, Octava edición.

VILLAREAL, René. VILLAREAL Tania. IFA: La Empresa Competitiva Sustentable e la Era del Capital intelectual, Mc Graw Hill primera edición

www.monografias.com

IBARRA Martin, "Elton Mayo y el Movimiento de Las relaciones Humanas"., México fuente consultada, febrero 16 2009

CRUZ M. Peggy, ROJAS R. Silvana, VEGA L Georgina, VILLEGAS Yasna, “El Capital Humano y a Gestión por Competencias”. Universidad de Antofagasta. Fuente consultada junio 2009.

MARTINEZ Pedro “Comportamiento Organizacional”, México. Fuente consultada febrero 16, 2009

www.wikipedia.org.. GOMEZ Giovanni E. Inversión Empresarial Fuente consultada Febrero 2009

www.lafinanciera.biz . GUTIERREZ Ricardo “Decisiones de Inversión” año 2007. Fuente consultada Febrero 2009

www.gestiopolis.com GOMEZ LOPEZ. Juan Carlos, “Capital Intelectual”. fuente consultada marzo 2009

www.gestiondelconocimiento.com. CARRION MAROTO Juan, RAMIREZ, Fabián. “Balance Business Score Card” Fuente consultada junio 16 del 2009

ANEXOS

Anexos

1. Tablas Estadísticas Auxilios de Estudio Coomeva EPS (2004-2008).
2. Estados Financieros Coomeva EPS (2003-2008).
3. Entrevista Directora Seccional Coomeva EPS Cartagena.
4. Formato Encuesta Empleados.
5. Plan Maestro Capacitaciones 2004-2008

Tablas estadísticas Auxilio de Estudio Coomeva EPS (2004-2008)

2004 1er y 2do semestre

VALOR	CONCEPTO	CIUDAD	% de participacion
\$ 678.250	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	6%
\$ 641.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	6%
\$ 492.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	5%
\$ 460.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	4%
\$ 357.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	3%
\$ 678.250	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	6%
\$ 528.650	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	5%
\$ 640.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	6%
\$ 616.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	SINCELEJO	6%
\$ 620.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	6%
\$ 966.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	9%
\$ 784.695	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	7%
\$ 492.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	5%
\$ 689.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	6%
\$ 520.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	5%
\$ 759.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	7%
\$ 435.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	4%
\$ 312.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 10.671.345			100%

BARRANQUILLA: 64%	
Que representa en dinero	\$ 6.867.150

Cartagena: 30 %	
que representa en dinero	\$ 3.188.195

Sincelejo: 6%	
que representa en dinero	\$ 616.000,00

Total año 2004:	\$ 10.671.345
------------------------	----------------------

2005 1er semestre

VALOR	CONCEPTO	CIUDAD	% de participacion
\$ 433.380	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 245.400	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	1%
\$ 422.340	AUXILIO DE ESTUDIOS	SINCELEJO	2%
\$ 291.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	2%
\$ 348.301	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 446.360	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 496.710	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	3%
\$ 207.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 446.340	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 476.528	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 337.800	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 159.800	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 1.144.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	6%
\$ 1.144.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	6%
\$ 471.900	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 412.860	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	2%
\$ 350.730	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 7.835.449			
2005 2do semestre			
VALOR	CONCEPTO	CIUDAD	% de participacion

\$ 473.100	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 225.200	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 190.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 391.096	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 391.096	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 253.320	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 460.100	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 232.201	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 744.900	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	4%
\$ 233.820	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 303.800	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 312.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 408.475	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 122.502	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 291.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	SANTA MARTA	2%
\$ 529.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 1.144.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	6%
\$ 379.710	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 322.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 653.643	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	4%
\$ 625.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	4%
\$ 428.800	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 327.600	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 383.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%

Barranquilla: 88%

que representa
en dinero

Cartagena: 8%

que representa
en dinero

Santa Marta: 4%

que representa
en dinero

\$ 9.826.863		100%
Total año 2005:	\$ 17.662.312	

2006 1er semestre

VALOR	CONCEPTO	CIUDAD	% de participacion
\$ 354.804	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 354.804	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 483.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 246.133	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 253.140	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 218.400	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 453.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 350.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	1%
\$ 241.890	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 38.470	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	0%
\$ 192.346	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	1%
\$ 2.543.400	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	10%
\$ 213.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	GUAJIRA	1%
\$ 387.100	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 327.600	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 327.600	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 640.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 327.600	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 327.600	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 366.600	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%

\$ 341.800	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 362.750	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 9.353.043			

2006 2do semestre

VALOR	CONCEPTO	CIUDAD	% de participacion
\$ 362.750	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 369.199	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 500.407	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 621.843	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 219.960	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 327.600	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 274.200	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	1%
\$ 327.600	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 284.790	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 621.843	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 379.710	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 483.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 354.804	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 366.330	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 377.145	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	2%
\$ 268.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	GUAJIRA	1%
\$ 350.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	1%
\$ 305.700	AUXILIO DE ESTUDIOS	SINCELEJO	1%
\$ 344.100	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%

Barranquilla: 91%	
que representa en dinero	\$ 8.557.221

Cartagena: 3%	
que representa en dinero	\$ 651.345

Valledupar 4%		\$ 930.816
que representa en dinero		

\$
481.500

Guajira 2%	
que representa en dinero	

\$ 667.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 382.700	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 543.300	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 382.700	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 386.550	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 382.700	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 360.600	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 376.275	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 458.800	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 458.800	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 386.550	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 348.280	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 412.600	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 412.920	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 334.780	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 387.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 511.800	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 684.300	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 344.100	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 404.325	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 15.766.061			100%
total:		\$ 25.119.104	

2007 1er semestre

VALOR	CONCEPTO	CIUDAD	% de participacion
--------------	-----------------	---------------	---------------------------

\$ 391.351	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 403.200	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 466.923	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	2%
\$ 344.100	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 543.300	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 403.200	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 237.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 344.100	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 151.330	AUXILIO DE ESTUDIOS	SANTA MARTA	1%
\$ 42.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	0%
\$ 107.061	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	1%
\$ 178.435	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	1%
\$ 107.061	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	1%
\$ 388.350	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 4.107.411			

2007 2do semestre

VALOR	CONCEPTO	CIUDAD	% de participacion
\$ 315.495	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 344.100	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 229.080	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 229.080	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 229.080	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%

Barranquilla: 87%	
que representa en dinero	\$ 16.635.609

\$ 215.985	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 229.080	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 229.080	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 215.985	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 229.080	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 229.080	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 241.890	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 226.770	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 341.200	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 206.400	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 229.400	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 229.400	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 229.400	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 327.200	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 373.610	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 281.100	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 321.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	2%
\$ 228.837	AUXILIO DE ESTUDIOS	SINCELEJO	1%
\$ 323.301	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	2%
\$ 254.400	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	1%
\$ 280.800	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	1%
\$ 65.856	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	0%
\$ 433.700	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 462.531	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%

Cartagena: 7%	
que representa en dinero	\$ 1.325.424

Valledupar: 4%	
que representa en dinero	\$ 821.413

\$ 551.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 361.240	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 400.850	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 400.850	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 400.850	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 551.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 400.850	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 377.975	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 918.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	5%
\$ 724.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	4%
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 14.675.035			100%
Total año 2007:		\$ 18.782.446	

2008 1er semestre

VALOR	CONCEPTO	CIUDAD	% de participacion
\$ 772.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	2%
\$ 299.200	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 996.050	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 400.850	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 400.850	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 400.850	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%

\$ 861.850	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%	
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%	
\$ 341.435	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%	
\$ 641.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	2%	
\$ 373.975	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%	
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%	
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%	
\$ 406.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	SINCELEJO	1%	
\$ 255.100	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%	
\$ 995.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%	
\$ 137.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	0%	
\$ 726.800	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%	
\$ 576.450	AUXILIO DE ESTUDIOS	SINCELEJO	2%	
\$ 572.200	AUXILIO DE ESTUDIOS	SINCELEJO	2%	
\$ 461.120	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%	
\$ 189.873	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	1%	
\$ 166.798	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	0%	
\$ 74.498	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	0%	
\$ 282.173	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	1%	
\$ 238.100	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	1%	
\$ 225.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	1%	
\$ 53.237	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	0%	
\$ 213.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	1%	
\$ 333.596	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	1%	

Barranquilla: 56%	
que representa en dinero	\$ 20.593.492

Cartagena: 11%	
que representa en dinero	\$ 4.065.623

Sincelejo: 7%	
que representa en dinero	\$ 2.501.306

Valledupar: 4%	
que representa en dinero	\$ 1.338.275

\$ 756.562	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 379.450	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 337.050	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 397.450	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 533.200	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	1%
\$ 397.450	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 641.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	2%
\$ 397.450	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 433.700	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 572.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	2%
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 861.850	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 466.923	AUXILIO DE ESTUDIOS	CARTAGENA	1%
\$ 551.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 400.850	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 996.050	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	3%
\$ 502.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 402.200	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%

\$ 397.656	AUXILIO DE ESTUDIOS	SINCELEJO	1%
\$ 607.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 402.850	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 26.817.19 6			

2008 2do semestre

VALOR	CONCEPTO	CIUDAD	% de participacion
\$ 402.200	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 379.250	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 331.700	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	1%
\$ 305.248	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	1%
\$ 549.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	SINCELEJO	1%
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 760.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 612.000	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 726.800	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 814.460	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 726.800	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	2%
\$ 342.582	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 342.582	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 497.500	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 305.248	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	1%

\$ 331.700	AUXILIO DE ESTUDIOS	BARRANQUILLA	1%
\$ 160.100	AUXILIO DE ESTUDIOS	VALLEDUPAR	0%
\$ 10.035.170			100%
Total año 2008		\$ 36.852.366	

Análisis Vertical y Horizontal Estados Financieros Coomeva EPS (2003-2008)

	Utilidad		Activo		Pasivo		Patrimonio	
2003	3.679,01	424,79%	110.164,06	33,05%	82.121,40	23,63%	28.042,65	71,30%
2004	7.732,78	110,19%	148.468,32	34,77%	112.523,61	37,02%	35.944,70	28,18%
2005	-18.513,87	-339,42%	205.194,23	38,21%	193.903,53	72,32%	11.290,70	-68,59%
2006	1.034,41	-105,59%	175.201,48	-14,62%	160.032,46	-17,47%	15.169,02	34,35%
2007	11.815,74	1042,27%	267.129,90	52,47%	220.571,85	37,83%	46.558,04	206,93%
2008	6.369,91	-46,09%	325.660,48	21,91%	247.220,24	12,08%	78.440,23	68,48%

Año 2003

BALANCE GENERAL				
31 de diciembre de 2003 (Millones de pesos)	31 de diciembre año 2002 TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	31 de diciembre año 2003 TRIMESTRE ACTUAL	Análisis Vertical año 2003	análisis Horizontal año 2002-2003
DISPONIBLE	17.448,06	32.569,95	29,56%	86,67%
INVERSIONES TEMPORALES	15.038,73	42,26	0,04%	-99,72%
DEUDORES	27.503,46	42.316,30	38,41%	53,86%

Clientes	0	0		0,00%
Casa matriz	0	0		0,00%
Vinculados economicos	0	0		0,00%
Directores	0	0		0,00%
Socios y accionistas	0	0		0,00%
Deudas dificil cobro	0	0		0,00%
Otros deudores	28.973,39	43.506,20		50,16%
Provisiones deudores	-1.469,92	-1.189,90		-19,05%
INVENTARIO	0	0		0,00%
Materias primas	0	0		0,00%
Productos en proceso	0	0		0,00%
Productos terminados	0	0		0,00%
Materiales repuestos y accesor	0	0		0,00%
Inventarios en transito	0	0		0,00%
Otros inventarios	0	0		0,00%
Provisiones inventarios	0	0		0,00%
DIFERIDOS	6.425,73	1.369,43	1,24%	-78,69%
OTROS ACTIVOS	0	0		0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	66.416,00	76.297,96		14,88%
INVERSIONES A LARGO PLAZO	0	12.639,42	11,47%	
DEUDORES A LARGO PLAZO	0	0		0,00%
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	14.362,68	15.861,78	14,40%	10,44%
Costo propiedades planta y equ	26.099,33	31.449,40		20,50%
Depreciacion acumulada	-11.736,64	-15.587,62		32,81%
Depreciacion diferida	0	0		0,00%
INTANGIBLES	0	0		0,00%
DIFERIDOS	0	4.353,27	3,95%	
OTROS ACTIVOS	0	0		0,00%

TOTAL VALORIZACIONES	2.018,65	1.011,61	0,92%	-49,89%
Valoriz. de inversiones	2.018,65	855,24		-57,63%
Valoriz. de propied planta	0	156,36		
Valoriz. otros activos	0	0		0,00%
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	16.381,33	33.866,10		106,74%
TOTAL ACTIVO	82.797,34	110.164,06	100%	33,05%
DEUDORES CONTROL	11.855,10	18.885,33		59,30%
RESPONSABILIDADES CONTINGENTES	3.273,59	3.934,70		20,20%
OTRAS CUENTAS ORDEN DEUDORAS	4.815,12	7.228,29		50,12%
ORDEN ACREEDORAS	895,37	2.530,77		182,65%

BALANCE GENERAL

31 de diciembre de 2003 (Millones de pesos)	31 de diciembre 2002 TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	31 de diciembre de 2003 TRIMESTRE ACTUAL	Analisis Vertical año 2003	Analisis Horizontal año 2002-2003
OBLIGACIONES FINANCIERAS	22.657,55	1.678,41	2%	-92,59%
Obligaciones moneda legal	22.657,55	1.678,41		-92,59%
Obligaciones moneda extranjera	0	0		
PROVEEDORES	65,85	33.562,30	41%	50867,81%
CUENTAS POR PAGAR	35.658,95	36.911,22	45%	3,51%
A casa matriz	0	0		
A companias vinculadas	1.304,75	8.609,39		559,85%
A contratistas	0	0		
Deudas con socios y accionista	0	0		
Dividendos y participaciones	0	0		
Iva Retenido	0	0		

Impuesto de Ind. y Comercio	0	0		
Otras cuentas por pagar	34.354,20	28.301,82		-17,62%
IMPUESTOS GRAVAMENES	180,7	3.152,92	4%	1644,84%
OBLIGACIONES LABORALES	2.560,09	2.583,25	3%	0,90%
PASIVOS ESTIMADOS	1.557,82	1.983,38	2%	27,32%
DIFERIDOS	0.00	516,91	1%	
OTROS PASIVOS	3.745,44	1.196,10	1%	-68,07%
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	0	0		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	66.426,42	81.584,52		22,82%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	536,88	1%	
Obligaciones moneda legal	0	536,88		
Obligaciones moneda extranjera	0	0		
PROVEEDORES	0	0		
CUENTAS POR PAGAR	0	0		
OBLIGACIONES LABORALES	0	0		
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONE	0	0		
DIFERIDOS	0	0		
OTROS PASIVOS	0	0		
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	0	0		
IMPUESTOS	0	0		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	536,88		
TOTAL PASIVO	66.426,42	82.121,40	100%	23,63%
CAPITAL SOCIA	12.301,22	19.863,26	71%	61,47%
SUPERAVIT DE CAPITAL	1.000,00	2.493,06	9%	149,31%
Prima en colocacion de accione	1.000,00	2.493,06		149,31%

Otras	0	0		
Metodo de Participacion y Otra	0	0		
RESERVAS	286,3	356,4	1%	24,48%
Obligatorias	286,3	356,4		24,48%
RESERVAS ESTATUTARIAS	0	0		
RESERVAS OCASIONALES	0	0		
Otras reservas	0	0		
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	895,37	840,03	3%	-6,18%
DIVIDENDOS DECRETADOS EN ACCIO	0	0		
RESULTADOS DEL EJERCICIO	701,04	3.679,01	13%	424,79%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIOR	-831,67	-200,73	-1%	-75,86%
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	2.018,65	1.011,61	4%	-49,89%
TOTAL PATRIMONIO	16.370,92	28.042,65	100%	71,30%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	82.797,34	110.164,06		33,05%
DEUDORAS CONTROL POR CONTRA	11.855,10	18.885,33		59,30%
RESPONSABILIDADES POR CONTRA	3.273,59	3.934,70		20,20%
OTRAS ORDEN ACREEDORAS	4.815,12	7.228,29		50,12%

ESTADO DE RESULTADOS

31 de diciembre de 2003 (Millones de pesos)	31 de diciembre de 2002 TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	31 de diciembre de 2003 TRIMESTRE ACTUAL	Analisis Vertical año 2003	Analisis Horizontal año 2002-2003
Ingresos Operacionales	459.148,44	552.846,06		20,41%
Ventas y/o Prest Servicios Nacionales	459.148,44	552.846,06		20,41%
Ventas y/o Prest Servicios Extranjeros	0	0		
Otros Ingresos Operacionales	0	0		

Menos Costo de Ventas	382.538,44	454.036,46		18,69%
Costos de Ventas y Prest Servicios	382.538,44	454.036,46		18,69%
UTILIDAD BRUTA	76.609,99	98.809,59		28,98%
Menos Gastos Operacionales	76.236,57	82.950,92		8,81%
Gastos de Administracion	57.781,78	63.599,60		10,07%
Gastos de Ventas	18.454,79	19.351,31		4,86%
UTILIDAD OPERACIONAL	373,42	15.858,67		4146,87%
Ingresos no Operacionales	4.191,31	5.007,93		19,48%
Otras Ventas	0	0		
Financieros	2.693,89	3.177,74		17,96%
Dividendos y Participaciones	66,27	87,26		31,67%
Otros Ingresos no Operacionales	1.431,15	1.742,91		21,78%
Menos Gastos no Operacionales	3.769,68	15.171,31		302,46%
Financieros	2.838,54	5.168,53		82,08%
Otros Gastos no Operacionales	931,14	10.002,77		974,25%
Correccion Monetaria	1.022,39	1.121,73		9,72%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.817,44	6.817,03		275,09%
Menos Impuestos de Renta y Complementarios	1.116,39	3.138,01		181,09%
GANANCIAS Y PERDIDAS	701,04	3.679,01		424,79%

BALANCE GENERAL 2004				
31 de diciembre de 2004 (Millones de pesos)	31 de diciembre año 2003 TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	31 de diciembre año 2004 TRIMESTRE ACTUAL	Análisis vertical año 2004	Análisis Horizontal 2003-2004

DISPONIBLE	32.569,95	36.980,87	24,91%	13,54%
INVERSIONES TEMPORALES	42,26	42,26	0,03%	0,00%
DEUDORES	42.316,30	66.639,40	44,88%	57,48%
Clientes	0	0		0,00%
Casa matriz	0	0		0,00%
Vinculados economicos	0	0		0,00%
Directores	0	0		0,00%
Socios y accionistas	0	0		0,00%
Deudas dificil cobro	0	0		0,00%
Otros deudores	43.506,20	68.244,09		56,86%
Provisiones deudores	-1.189,90	-1.604,68		34,86%
INVENTARIO	0	0		0,00%
Materias primas	0	0		0,00%
Productos en proceso	0	0		0,00%
Productos terminados	0	0		0,00%
Materiales repuestos y accesor	0	0		0,00%
Inventarios en transito	0	0		0,00%
Otros inventarios	0	0		0,00%
Provisiones inventarios	0	0		0,00%
DIFERIDOS	1.369,43	1.663,04	1,12%	21,44%
OTROS ACTIVOS	0	0		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	76.297,96	105.325,59		38,05%
INVERSIONES A LARGO PLAZO	12.639,42	12.368,35	8,33%	-2,14%
DEUDORES A LARGO PLAZO	0	0		
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	15.861,78	20.764,04	13,99%	30,91%

Costo propiedades planta y equ	31.449,40	41.661,22		32,47%
Depreciacion acumulada	-15.587,62	-20.897,18		34,06%
Depreciacion diferida	0	0		
INTANGIBLES	0	0		
DIFERIDOS	4.353,27	8.457,57	5,70%	94,28%
OTROS ACTIVOS	0	0		
TOTAL VALORIZACIONES	1.011,61	1.552,75	1,05%	53,49%
Valoriz. de inversiones	855,24	1.408,21		64,66%
Valoriz. de propied planta y	156,36	144,53		-7,57%
Valoriz. otros activos	0	0		
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	33.866,10	43.142,72		27,39%
TOTAL ACTIVO	110.164,06	148.468,32	100%	34,77%
DEUDORES CONTROL	18.885,33	14.280,85		-24,38%
RESPON CONTINGENTES	3.934,70	4.671,34		18,72%
OTRAS CUENTAS ORDEN DEUDORAS	7.228,29	9.073,18		25,52%
ORDEN ACREEDORAS	2.530,77	3.577,48		41,36%
BALANCE GENERAL				
31 de diciembre de 2004 (Millones de pesos)	31 de diciembre año 2003 TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	31 de diciembre año 2004 TRIMESTRE ACTUAL	Análisis vertical año 2004	Análisis Horizontal 2003-2004
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.678,41	3.219,25	3%	91,80%
Obligaciones moneda legal	1.678,41	3.219,25		91,80%
Obligaciones moneda extranjera	0	0		
PROVEEDORES	33.562,30	0	0%	-100,00%
CUENTAS POR PAGAR	36.911,22	91.530,75	81%	147,98%
A casa matriz	0	0		

A compañías vinculadas	8.609,39	9.712,76		12,82%
A contratistas	0	0		
Deudas con socios y accionista	0	0		
Dividendos y participaciones	0	50,12		
Iva Retenido	0	0		
Impuesto de Ind. y Comercio	0	0		
Otras cuentas por pagar	28.301,82	81.767,86		188,91%
IMPUESTOS GRAVAMENES	3.152,92	5.486,98	5%	74,03%
OBLIGACIONES LABORALES	2.583,25	2.970,42	3%	14,99%
PASIVOS ESTIMADOS	1.983,38	2.178,53	2%	9,84%
DIFERIDOS	516,91	1.877,58	2%	263,23%
OTROS PASIVOS	1.196,10	5.041,36	4%	321,48%
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	0	0		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	81.584,52	112.304,90		37,65%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	536,88	218,71	0%	-59,26%
Obligaciones moneda legal	536,88	218,71		-59,26%
Obligaciones moneda extranjera	0	0		
PROVEEDORES	0	0		
CUENTAS POR PAGAR	0	0		
OBLIGACIONES LABORALES	0	0		
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONE	0	0		
DIFERIDOS	0	0		
OTROS PASIVOS	0	0		
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	0	0		
IMPUESTOS	0	0		

TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	536,88	218,71		-59,26%
TOTAL PASIVO	82.121,40	112.523,61	100%	37,02%
CAPITAL SOCIA	19.863,26	20.703,30	58%	4,23%
SUPERAVIT DE CAPITAL	2.493,06	2.493,06	7%	0,00%
Prima en colocacion de accione	2.493,06	2.493,06		0,00%
Otras	0	0		
Metodo de Participacion y Otra	0	0		
RESERVAS	356,4	1.277,40	4%	258,42%
Obligatorias	356,4	724,31		103,23%
RESERVAS ESTATUTARIAS	0	0		
RESERVAS OCASIONALES	0	553,08		
Otras reservas	0	553,08		
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	840,03	2.185,40	6%	160,16%
DIVIDENDOS DECRETADOS EN ACCIO	0	0		
RESULTADOS DEL EJERCICIO	3.679,01	7.732,78	22%	110,19%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIOR	-200,73	0	0%	-100,00%
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	1.011,61	1.552,75	4%	53,49%
TOTAL PATRIMONIO	28.042,65	35.944,70	100%	28,18%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	110.164,06	148.468,32		34,77%
DEUDORAS CONTROL POR CONTRA	18.885,33	14.280,85		-24,38%
RESPONSABILIDADES POR CONTRA	3.934,70	4.671,34		18,72%
OTRAS ORDEN ACREEDORAS	7.228,29	9.073,18		25,52%

ESTADO DE RESULTADOS				
31 de diciembre de 2004 (Millones de pesos)	31 de diciembre año 2003 TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	31 de diciembre año 2004 TRIMESTRE ACTUAL	Análisis vertical año 2004	Análisis Horizontal 2003-2004
Ingresos Operacionales	552.846,06	696.053,49		25,90%
Ventas y/o Prest Servicios Nacionales	552.846,06	696.053,49		25,90%
Ventas y/o Prest Servicios Extranjeros	0	0		
Otros Ingresos Operacionales	0	0		
Menos Costo de Ventas	454.036,46	593.245,83		30,66%
Costos de Ventas y Prest Servicios	454.036,46	593.245,83		30,66%
UTILIDAD BRUTA	98.809,59	102.807,66		4,05%
Menos Gastos Operacionales	82.950,92	90.758,33		9,41%
Gastos de Administracion	63.599,60	71.504,07		12,43%
Gastos de Ventas	19.351,31	19.254,25		-0,50%
UTILIDAD OPERACIONAL	15.858,67	12.049,33		-24,02%
Ingresos no Operacionales	5.007,93	6.676,67		33,32%
Otras Ventas	0	0		
Financieros	3.177,74	5.110,82		60,83%
Dividendos y Participaciones	87,26	20,34		-76,69%
Otros Ingresos no Operacionales	1.742,91	1.545,49		-11,33%
Menos Gastos no Operacionales	15.171,31	5.367,89		-64,62%
Financieros	5.168,53	3.470,08		-32,86%
Otros Gastos no Operacionales	10.002,77	1.897,80		-81,03%
Correccion Monetaria	1.121,73	0		-100,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	6.817,03	13.358,10		95,95%

Menos Impuestos de Renta y Complementarios	3.138,01	5.625,32		79,26%
GANANCIAS Y PERDIDAS	3.679,01	7.732,78		110,19%

Año 2005

BALANCE GENERAL				
31 de diciembre de 2005 (Millones de pesos)	31 de diciembre año 2004 TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	31 de diciembre año 2005 TRIMESTRE ACTUAL	Análisis Vertical 2005	Análisis Horizontal 2004-2005
DISPONIBLE	36.980,87	49.137,36	23,95%	32,87%
INVERSIONES TEMPORALES	42,26	42,26	0,02%	0,00%
DEUDORES	66.639,40	108.219,07	52,74%	62,40%
Clientes	0	0		
Casa matriz	0	0		
Vinculados economicos	0	0		
Directores	0	0		
Socios y accionistas	0	0		
Deudas dificil cobro	0	0		
Otros deudores	68.244,09	113.625,11		66,50%
Provisiones deudores	-1.604,68	-5.406,03		236,89%
INVENTARIO	0	0		
Materias primas	0	0		
Productos en proceso	0	0		
Productos terminados	0	0		
Materiales repuestos y accesor	0	0		
Inventarios en transito	0	0		
Otros inventarios	0	0		
Provisiones inventarios	0	0		
DIFERIDOS	1.663,04	9.407,46	4,58%	465,68%

OTROS ACTIVOS	0	0		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	105.325,59	166.806,17		58,37%
INVERSIONES A LARGO PLAZO	12.368,35	12.489,04	6,09%	0,98%
DEUDORES A LARGO PLAZO	0	0		
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	20.764,04	23.599,19	11,50%	13,65%
Costo propiedades planta y equ	41.661,22	49.362,69		18,49%
Depreciacion acumulada	-20.897,18	-25.763,49		23,29%
Depreciacion diferida	0	0		
INTANGIBLES	0	0		
DIFERIDOS	8.457,57	0	0,00%	-100,00%
OTROS ACTIVOS	0	0		
TOTAL VALORIZACIONES	1.552,75	2.299,83	1,12%	48,11%
Valoriz. de inversiones	1.408,21	2.155,29		53,05%
Valoriz. de propied planta y	144,53	144,53		0,00%
Valoriz. otros activos	0	0		
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	43.142,72	38.388,06		-11,02%
TOTAL ACTIVO	148.468,32	205.194,23	100%	38,21%
DEUDORES CONTROL	14.280,85	23.993,21		68,01%
RESPONSABILIDADES CONTINGENTES	4.671,34	5.898,96		26,28%
OTRAS CUENTAS ORDEN DEUDORAS	9.073,18	11.511,35		26,87%
ORDEN ACREEDORAS	3.577,48	3.552,89		-0,69%

BALANCE GENERAL				
31 de diciembre de 2005 (Millones de pesos)	31 de diciembre año 2004 TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	31 de diciembre año 2005 TRIMESTRE ACTUAL	Analisis Vertical 2005	Analisis Horizontal 2004-2005

OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.219,25	38.275,28	20%	1088,95%
Obligaciones moneda legal	3.219,25	38.275,28		1088,95%
Obligaciones moneda extranjera	0	0		
PROVEEDORES	0	0	0%	
CUENTAS POR PAGAR	91.530,75	127.630,32	66%	39,44%
A casa matriz	0	0		
A companias vinculadas	9.712,76	9.415,23		-3,06%
A contratistas	0	0		
Deudas con socios y accionista	0	0		
Dividendos y participaciones	50,12	151,2		201,68%
Iva Retenido	0	0		
Impuesto de Ind. y Comercio	0	0		
Otras cuentas por pagar	81.767,86	118.063,88		44,39%
IMPUESTOS GRAVAMENES	5.486,98	15,54	0%	-99,72%
OBLIGACIONES LABORALES	2.970,42	3.370,87	2%	13,48%
PASIVOS ESTIMADOS	2.178,53	13.214,20	7%	506,56%
DIFERIDOS	1.877,58	0	0%	-100,00%
OTROS PASIVOS	5.041,36	8.533,51	4%	69,27%
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	0	0		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	112.304,90	191.039,75		70,11%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	218,71	2.863,77	1%	1209,39%
Obligaciones moneda legal	218,71	2.863,77		1209,39%
Obligaciones moneda extranjera	0	0		
PROVEEDORES	0	0		
CUENTAS POR PAGAR	0	0		

OBLIGACIONES LABORALES	0	0		
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONE	0	0		
DIFERIDOS	0	0		
OTROS PASIVOS	0	0		
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	0	0		
IMPUESTOS	0	0		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	218,71	2.863,77		1209,39%
TOTAL PASIVO	112.523,61	193.903,53	100%	72,32%
CAPITAL SOCIA	20.703,30	22.888,70	203%	10,56%
SUPERAVIT DE CAPITAL	2.493,06	2.565,36	23%	2,90%
Prima en colocacion de accione	2.493,06	2.565,36		2,90%
Otras	0	0		
Metodo de Participacion y Otra	0	0		
RESERVAS	1.277,40	2.050,68	18%	60,54%
Obligatorias	724,31	1.497,59		106,76%
RESERVAS ESTATUTARIAS	0	0		
RESERVAS OCASIONALES	553,08	553,08		0,00%
Otras reservas	553,08	553,08		0,00%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	2.185,40	0	0%	-100,00%
DIVIDENDOS DECRETADOS EN ACCIO	0	0		
RESULTADOS DEL EJERCICIO	7.732,78	-18.513,87	-164%	-339,42%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIOR	0	0	0%	
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	1.552,75	2.299,83	20%	48,11%
TOTAL PATRIMONIO	35.944,70	11.290,70	100%	-68,59%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	148.468,32	205.194,23		38,21%

DEUDORAS CONTROL POR CONTRA	14.280,85	23.993,21	68,01%
RESPONSABILIDADES POR CONTRA	4.671,34	5.898,96	26,28%
OTRAS ORDEN ACREEDORAS	9.073,18	11.511,35	26,87%

ESTADO DE RESULTADOS				
31 de diciembre de 2005 (Millones de pesos)	31 de diciembre año 2004 TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	31 de diciembre año 2005 TRIMESTRE ACTUAL	Analisis Vertical 2005	Analisis Horizontal 2004-2005
Ingresos Operacionales	696.053,49	916.236,09		31,63%
Ventas y/o Prest Servicios Nacionales	696.053,49	916.236,09		31,63%
Ventas y/o Prest Servicios Extranjeros	0	0		
Otros Ingresos Operacionales	0	0		
Menos Costo de Ventas	593.245,83	825.054,77		39,07%
Costos de Ventas y Prest Servicios	593.245,83	825.054,77		39,07%
UTILIDAD BRUTA	102.807,66	91.181,31		-11,31%
Menos Gastos Operacionales	90.758,33	112.189,92		23,61%
Gastos de Administracion	71.504,07	87.603,09		22,51%
Gastos de Ventas	19.254,25	24.586,82		27,70%
UTILIDAD OPERACIONAL	12.049,33	-21.008,60		-274,35%
Ingresos no Operacionales	6.676,67	7.977,61		19,48%
Otras Ventas	0	0		
Financieros	5.110,82	5.373,33		5,14%
Dividendos y Participaciones	20,34	0		-100,00%
Otros Ingresos no Operacionales	1.545,49	2.604,27		68,51%
Menos Gastos no Operacionales	5.367,89	4.701,58		-12,41%

Financieros	3.470,08	4.270,69		23,07%
Otros Gastos no Operacionales	1.897,80	430,88		-77,30%
Correccion Monetaria	0	0		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	13.358,10	-17.732,57		-232,75%
Menos Impuestos de Renta y Complementarios	5.625,32	781,3		-86,11%
GANANCIAS Y PERDIDAS	7.732,78	-18.513,87		-339,42%

Año 2006

BALANCE GENERAL				
31 de diciembre de 2006 (Millones de pesos)	31 de diciembre año 2005 TRIMESTRE ACTUAL	31 de diciembre año 2006 TRIMESTRE ACTUAL	Analisis Vertical 2006	Analisis Horizontal 2005-2006
DISPONIBLE	49.137,36	58.688,60	33,50%	19,44%
INVERSIONES TEMPORALES	42,26	42,26	0,02%	0,00%
DEUDORES	108.219,07	69.790,62	39,83%	-35,51%
Clientes	0	0		
Casa matriz	0	0		
Vinculados economicos	0	0		
Directores	0	0		
Socios y accionistas	0	0		
Deudas dificil cobro	0	0		
Otros deudores	113.625,11	72.247,07		-36,42%
Provisiones deudores	-5.406,03	-2.456,45		-54,56%
INVENTARIO	0	0		
Materias primas	0	0		

Productos en proceso	0	0		
Productos terminados	0	0		
Materiales repuestos y accesor	0	0		
Inventarios en transito	0	0		
Otros inventarios	0	0		
Provisiones inventarios	0	0		
DIFERIDOS	9.407,46	287,07	0,16%	-96,95%
OTROS ACTIVOS	0	0		
INTANGIBLES 1600	0	0		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	166.806,17	128.808,57		-22,78%
INVERSIONES A LARGO PLAZO	12.489,04	11.802,82	7%	-5,49%
DEUDORES A LARGO PLAZO	0	2.451,90		
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	23.599,19	19.999,30	11,42%	-15,25%
Costo propiedades planta y equ	49.362,69	51.350,46		4,03%
Depreciacion acumulada	-25.763,49	-31.351,16		21,69%
Depreciacion diferida	0	0		
INTANGIBLES	0	0		
DIFERIDOS	0	7.237,89	4%	
OTROS ACTIVOS	0	0		
TOTAL VALORIZACIONES	2.299,83	4.900,98	2,80%	113,10%
Valoriz. de inversiones	2.155,29	2.104,05		-2,38%
Valoriz. de propied planta y	144,53	2.796,93		1835,19%
Valoriz. otros activos	0	0		
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	38.388,06	46.392,91		20,85%
TOTAL ACTIVO	205.194,23	175.201,48	100%	-14,62%

DEUDORES CONTROL	23.993,21	48.518,29		102,22%
RESPONSABILIDADES CONTINGENTES	5.898,96	39.905,88		576,49%
OTRAS CUENTAS ORDEN DEUDORAS	11.511,35	56.471,41		390,57%
ORDEN ACREEDORAS	3.552,89	16.152,23		354,62%

BALANCE GENERAL

31 de diciembre de 2006 (Millones de pesos)	31 de diciembre año 2005 TRIMESTRE ACTUAL	31 de diciembre año 2006 TRIMESTRE ACTUAL	Analisis Vertical 2006	Analisis Horizontal 2005-2006
OBLIGACIONES FINANCIERAS	38.275,28	2.609,25	2%	-93,18%
Obligaciones moneda legal	38.275,28	2.609,25		-93,18%
Obligaciones moneda extranjera	0	0		
PROVEEDORES	0	0,03	0%	
CUENTAS POR PAGAR	127.630,32	125.226,55	78%	-1,88%
A casa matriz	0	0		
A companias vinculadas	9.415,23	10.481,29		11,32%
A contratistas	0	0		
Deudas con socios y accionista	0	0		
Dividendos y participaciones	151,2	224,82		48,69%
Iva Retenido	0	0		
Impuesto de Ind. y Comercio	0	0		
Otras cuentas por pagar	118.063,88	114.520,43		-3,00%
IMPUESTOS GRAVAMENES	15,54	1.455,97	1%	9269,18%
OBLIGACIONES LABORALES	3.370,87	3.928,67	2%	16,55%
PASIVOS ESTIMADOS	13.214,20	8.138,49	5%	-38,41%
DIFERIDOS	0	0		
OTROS PASIVOS	8.533,51	16.766,31	10%	96,48%

BONOS Y PAPELES COMERCIALES	0	0		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	191.039,75	158.125,30		-17,23%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.863,77	1.907,16	1%	-33,40%
Obligaciones moneda legal	2.863,77	1.907,16		-33,40%
Obligaciones moneda extranjera	0	0		
PROVEEDORES	0	0		
CUENTAS POR PAGAR	0	0		
OBLIGACIONES LABORALES	0	0		
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONE	0	0		
DIFERIDOS	0	0		
OTROS PASIVOS	0	0		
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	0	0		
IMPUESTOS	0	0		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2.863,77	1.907,16		-33,40%
TOTAL PASIVO	193.903,53	160.032,46	100%	-17,47%
CAPITAL SOCIA	22.888,70	4.577,74	30%	-80,00%
SUPERAVIT DE CAPITAL	2.565,36	2.808,10	19%	9,46%
Prima en colocacion de accione	2.565,36	2.808,10		9,46%
Otras	0	0		
Metodo de Participacion y Otra	0	0		
RESERVAS	2.050,68	2.050,68	14%	0,00%
Obligatorias	1.497,59	1.497,59		0,00%
RESERVAS ESTATUTARIAS	0	0		
RESERVAS OCASIONALES	553,08	553,08		0,00%
Otras reservas	553,08	553,08		0,00%

REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	0	0	0%	
DIVIDENDOS DECRETADOS EN ACCIO	0	0		
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-18.513,87	1.034,41	7%	-105,59%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIOR	0	-202,91	-1%	
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	2.299,83	4.900,98	32%	113,10%
TOTAL PATRIMONIO	11.290,70	15.169,02	100%	34,35%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	205.194,23	175.201,48		-14,62%
DEUDORAS CONTROL POR CONTRA	23.993,21	48.518,29		102,22%
RESPONSABILIDADES POR CONTRA	5.898,96	39.905,88		576,49%
OTRAS ORDEN ACREEDORAS	11.511,35	56.471,41		390,57%

ESTADO DE RESULTADOS				
31 de diciembre de 2006 (Millones de pesos)	31 de diciembre año 2005 TRIMESTRE ACTUAL	31 de diciembre año 2006 TRIMESTRE ACTUAL	Analisis Vertical 2006	Analisis Horizontal 2005-2006
Ingresos Operacionales	916.236,09	1.139.937,37		24,42%
Ventas y/o Prest Servicios Nacionales	916.236,09	1.139.937,37		24,42%
Ventas y/o Prest Servicios Extranjeros	0	0		
Otros Ingresos Operacionales	0	0		
Menos Costo de Ventas	825.054,77	1.002.501,12		21,51%
Costos de Ventas y Prest Servicios	825.054,77	1.002.501,12		21,51%
UTILIDAD BRUTA	91.181,31	137.436,25		50,73%
Menos Gastos Operacionales	112.189,92	136.061,18		21,28%
Gastos de Administracion	87.603,09	115.626,95		31,99%
Gastos de Ventas	24.586,82	20.434,22		-16,89%

UTILIDAD OPERACIONAL	-21.008,60	1.375,07		-106,55%
Ingresos no Operacionales	7.977,61	10.796,39		35,33%
Otras Ventas	0	0		
Financieros	5.373,33	2.772,60		-48,40%
Dividendos y Participaciones	0	0		
Otros Ingresos no Operacionales	2.604,27	8.023,79		208,10%
Menos Gastos no Operacionales	4.701,58	9.931,90		111,25%
Financieros	4.270,69	4.619,33		8,16%
Otros Gastos no Operacionales	430,88	5.312,56		1132,96%
Correccion Monetaria	0	0		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-17.732,57	2.239,56		-112,63%
Menos Impuestos de Renta y Complementarios	781,3	1.205,14		54,25%
GANANCIAS Y PERDIDAS	-18.513,87	1.034,41		-105,59%

Año 2007

BALANCE GENERAL				
31 de diciembre de 2007 (Millones de pesos)	31 de diciembre año 2006 TRIMESTRE ACTUAL	31 de diciembre año 2007 TRIMESTRE ACTUAL	Analisis Vertical 2006	Analisis Horizontal 2005-2006
DISPONIBLE	58.688,60	98.070,03	36,71%	67,10%
INVERSIONES TEMPORALES	42,26	14.091,82	5,28%	33245,53%
DEUDORES	69.790,62	97.167,73	36,37%	39,23%
Clientes	0	95.495,53		
Casa matriz	0	0		

Vinculados economicos	0	118,5		
Directores	0	0		
Socios y accionistas	0	0		
Deudas dificil cobro	0	0		
Otros deudores	72.247,07	8.197,92		-88,65%
Provisiones deudores	-2.456,45	-6.644,23		170,48%
INVENTARIO	0	0		
Materias primas	0	0		
Productos en proceso	0	0		
Productos terminados	0	0		
Materiales repuestos y accesor	0	0		
Inventarios en transito	0	0		
Otros inventarios	0	0		
Provisiones inventarios	0	0		
DIFERIDOS	287,07	1.146,68	0,43%	299,44%
OTROS ACTIVOS	0	0		
INTANGIBLES 1600	0	0		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	128.808,57	210.476,28		63,40%
INVERSIONES A LARGO PLAZO	11.802,82	18.143,03	7%	53,72%
DEUDORES A LARGO PLAZO	2.451,90	4.037,76		64,68%
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	19.999,30	22.958,36	8,59%	14,80%
Costo propiedades planta y equ	51.350,46	51.403,94		0,10%
Depreciacion acumulada	-31.351,16	-28.445,57		-9,27%
Depreciacion diferida	0	0		
INTANGIBLES	0	0		

DIFERIDOS	7.237,89	5.270,86	2%	-27,18%
OTROS ACTIVOS	0	0		
TOTAL VALORIZACIONES	4.900,98	6.243,58	2,34%	27,39%
Valoriz. de inversiones	2.104,05	2.577,52		22,50%
Valoriz. de propied planta y	2.796,93	3.666,05		31,07%
Valoriz. otros activos	0	0		
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	46.392,91	56.653,61		22,12%
TOTAL ACTIVO	175.201,48	267.129,90	100%	52,47%
DEUDORES CONTROL	48.518,29	58.429,47		20,43%
RESPONSABILIDADES CONTINGENTES	39.905,88	58.395,96		46,33%
OTRAS CUENTAS ORDEN DEUDORAS	56.471,41	31.287,65		-44,60%
ORDEN ACREEDORAS	16.152,23	1.616,29		-89,99%
BALANCE GENERAL				
31 de diciembre de 2007 (Millones de pesos)	31 de diciembre año 2006 TRIMESTRE ACTUAL	31 de diciembre año 2007 TRIMESTRE ACTUAL	Analisis Vertical 2006	Analisis Horizontal 2005-2006
OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.609,25	4.256,84	2%	63,14%
Obligaciones moneda legal	2.609,25	4.256,84		63,14%
Obligaciones moneda extranjera	0	0		
PROVEEDORES	0	0		
CUENTAS POR PAGAR	125.226,55	63.052,93	29%	-49,65%
A casa matriz	0	0		
A companias vinculadas	10.481,29	3.105,90		-70,37%
A contratistas	0	0		
Deudas con socios y accionista	0	218,63		
Dividendos y participaciones	224,82	0		-100,00%

Iva Retenido	0	0		
Impuesto de Ind. y Comercio	0	0		
Otras cuentas por pagar	114.520,43	59.728,39		-47,84%
IMPUESTOS GRAVAMENES	1.455,97	5.292,57	2%	263,51%
OBLIGACIONES LABORALES	3.928,67	6.844,19	3%	74,21%
PASIVOS ESTIMADOS	8.138,49	138.336,51	63%	1599,78%
DIFERIDOS	0	0		
OTROS PASIVOS	16.766,31	833,4	0%	-95,03%
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	0	0		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	158.125,30	218.616,47		38,26%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	190.716	1.955,38	1%	-98,97%
Obligaciones moneda legal	1.907,16	1.955,38		2,53%
Obligaciones moneda extranjera	0	0		
PROVEEDORES	0	0		
CUENTAS POR PAGAR	0	0		
OBLIGACIONES LABORALES	0	0		
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONE	0	0		
DIFERIDOS	0	0		
OTROS PASIVOS	0	0		
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	0	0		
IMPUESTOS	0	0		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1.907,16	1.955,38		2,53%
TOTAL PASIVO	160.032,46	220.571,85	100%	37,83%
CAPITAL SOCIA	4.577,74	23.413,60	50%	411,47%
SUPERAVIT DE CAPITAL	2.808,10	2.930,97	6%	4,38%

Prima en colocacion de accione	2.808,10	2.333,33		-16,91%
Otras	0	0		
Metodo de Participacion y Otra	0	597,64		
RESERVAS	2.050,68	2.154,12	5%	5,04%
Obligatorias	1.497,59	1.601,03		6,91%
RESERVAS ESTATUTARIAS	0	553,08		
RESERVAS OCASIONALES	553,08	0		-100,00%
Otras reservas	553,08	553,08		0,00%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	0	0	0%	
DIVIDENDOS DECRETADOS EN ACCIO	0	0		
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1.034,41	11.815,74	25%	1042,27%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIOR	-202,91	0	0%	-100,00%
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	4.900,98	6.243,58	13%	27,39%
TOTAL PATRIMONIO	15.169,02	46.558,04	100%	206,93%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	175.201,48	267.129,90		52,47%
DEUDORAS CONTROL POR CONTRA	48.518,29	58.429,47		20,43%
RESPONSABILIDADES POR CONTRA	39.905,88	58.395,96		46,33%
OTRAS ORDEN ACREEDORAS	56.471,41	31.287,65		-44,60%

ESTADO DE RESULTADOS				
31 de diciembre de 2007 (Millones de pesos)	31 de diciembre año 2006 TRIMESTRE ACTUAL	31 de diciembre año 2007 TRIMESTRE ACTUAL	Analisis Vertical 2006	Analisis Horizontal 2005-2006
Ingresos Operacionales	1.139.937,37	1.327.074,35		16,42%
Ventas y/o Prest Servicios Nacionales	1.139.937,37	1.327.074,35		16,42%

Ventas y/o Prest Servicios Extranjeros	0	0	
Otros Ingresos Operacionales	0	0	
Menos Costo de Ventas	1.002.501,12	1.175.054,07	17,21%
Costos de Ventas y Prest Servicios	1.002.501,12	1.175.054,07	17,21%
UTILIDAD BRUTA	137.436,25	152.020,27	10,61%
Menos Gastos Operacionales	136.061,18	146.877,13	7,95%
Gastos de Administracion	115.626,95	124.975,98	8,09%
Gastos de Ventas	20.434,22	21.901,15	7,18%
UTILIDAD OPERACIONAL	1.375,07	5.143,14	274,03%
Ingresos no Operacionales	10.796,39	17.268,83	59,95%
Otras Ventas	0	0	
Financieros	2.772,60	6.540,21	135,89%
Dividendos y Participaciones	0	192,74	
Otros Ingresos no Operacionales	8.023,79	10.535,86	31,31%
Menos Gastos no Operacionales	9.931,90	5.689,34	-42,72%
Financieros	4.619,33	3.606,49	-21,93%
Otros Gastos no Operacionales	5.312,56	2.082,85	-60,79%
Correccion Monetaria	0	0	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.239,56	16.722,62	646,69%
Menos Impuestos de Renta y Complementarios	1.205,14	4.906,87	307,16%
GANANCIAS Y PERDIDAS	1.034,41	11.815,74	1042,27%

Año 2008

BALANCE GENERAL

31 de diciembre de 2008 (Millones de pesos)	31 de diciembre año 2007 TRIMESTRE ACTUAL	31 de diciembre año 2008 TRIMESTRE ACTUAL	Analisis Vertical 2008	Analisis Horizontal 2007-2008
DISPONIBLE	98.070,03	79.726,97	24,48%	-18,70%
INVERSIONES TEMPORALES	14.091,82	49,55	0,02%	-99,65%
DEUDORES	97.167,73	178.307,26	54,75%	83,50%
Clientes	95.495,53	170.263,85		78,30%
Casa matriz	0	0		
Vinculados economicos	118,5	144,63		22,05%
Directores	0	0		
Socios y accionistas	0	0		
Deudas dificil cobro	0	0		
Otros deudores	8.197,92	16.762,99		104,48%
Provisiones deudores	-6.644,23	-8.864,22		33,41%
INVENTARIO	0	499,03		
Materias primas	0	0		
Productos en proceso	0	0		
Productos terminados	0	0		
Materiales repuestos y accesor	0	499,03		
Inventarios en transito	0	0		
Otros inventarios	0	0		
Provisiones inventarios	0	0		
DIFERIDOS	1.146,68	1.511,80	0,46%	31,84%
OTROS ACTIVOS	0	0		
INTANGIBLES 1600	0	0		

TOTAL ACTIVO CORRIENTE	210.476,28	260.094,63		23,57%
INVERSIONES A LARGO PLAZO	18.143,03	24.645,30	8%	35,84%
DEUDORES A LARGO PLAZO	4.037,76	2.300,19		-43,03%
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	22.958,36	22.715,68	6,98%	-1,06%
Costo propiedades planta y equ	51.403,94	55.686,76		8,33%
Depreciacion acumulada	-28.445,57	-32.971,08		15,91%
Depreciacion diferida	0	0		
INTANGIBLES	0	0		
DIFERIDOS	5.270,86	4.598,48	1%	-12,76%
OTROS ACTIVOS	0	1,7		
TOTAL VALORIZACIONES	6.243,58	11.304,48	3,47%	81,06%
Valoriz. de inversiones	2.577,52	4.957,43		92,33%
Valoriz. de propied planta y	3.666,05	6.347,05		73,13%
Valoriz. otros activos	0	0		
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	56.653,61	65.565,85		15,73%
TOTAL ACTIVO	267.129,90	325.660,48	100%	21,91%
DEUDORES CONTROL	58.429,47	81.438,28		39,38%
RESPONSABILIDADES CONTINGENTES	58.395,96	128.255,83		119,63%
OTRAS CUENTAS ORDEN DEUDORAS	31.287,65	31.224,55		-0,20%
ORDEN ACREEDORAS	1.616,29	4.046,21		150,34%
BALANCE GENERAL				
31 de diciembre de 2008 (Millones de pesos)	31 de diciembre año 2007 TRIMESTRE ACTUAL	31 de diciembre año 2008 TRIMESTRE ACTUAL	Analisis Vertical 2008	Analisis Horizontal 2007-2008
OBLIGACIONES FINANCIERAS	4.256,84	3.724,66	2%	-12,50%
Obligaciones moneda legal	4.256,84	3.724,66		-12,50%

Obligaciones moneda extranjera	0	0		
PROVEEDORES	0	0		
CUENTAS POR PAGAR	63.052,93	69.473,47	28%	10,18%
A casa matriz	0	0		
A companias vinculadas	3.105,90	5.587,16		79,89%
A contratistas	0	0,38		
Deudas con socios y accionista	218,63	238,58		9,13%
Dividendos y participaciones	0	0		
Iva Retenido	0	0		
Impuesto de Ind. y Comercio	0	0		
Otras cuentas por pagar	59.728,39	63.647,33		6,56%
IMPUESTOS GRAVAMENES	5.292,57	3.657,46	1%	-30,89%
OBLIGACIONES LABORALES	6.844,19	8.401,45	3%	22,75%
PASIVOS ESTIMADOS	138.336,51	158.168,35	64%	14,34%
DIFERIDOS	0	0		
OTROS PASIVOS	833,4	2.298,95	1%	175,85%
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	0	0		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	218.616,47	245.724,36		12,40%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.955,38	1.495,88	1%	-23,50%
Obligaciones moneda legal	1.955,38	1.495,88		-23,50%
Obligaciones moneda extranjera	0	0		
PROVEEDORES	0	0		
CUENTAS POR PAGAR	0	0		
OBLIGACIONES LABORALES	0	0		
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONE	0	0		

DIFERIDOS	0	0		
OTROS PASIVOS	0	0		
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	0	0		
IMPUESTOS	0	0		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1.955,38	1.495,88		-23,50%
TOTAL PASIVO	220.571,85	247.220,24	100%	12,08%
CAPITAL SOCIA	23.413,60	54.576,90	70%	133,10%
SUPERAVIT DE CAPITAL	2.930,97	2.853,23	4%	-2,65%
Prima en colocacion de accione	2.333,33	2.333,33		0,00%
Otras	0	0		
Metodo de Participacion y Otra	597,64	519,9		-13,01%
RESERVAS	2.154,12	3.335,70	4%	54,85%
Obligatorias	1.601,03	2.782,61		73,80%
RESERVAS ESTATUTARIAS	553,08	553,08		0,00%
RESERVAS OCASIONALES	0	0		
Otras reservas	553,08	553,08		0,00%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	0	0	0%	
DIVIDENDOS DECRETADOS EN ACCIO	0	0		
RESULTADOS DEL EJERCICIO	11.815,74	6.369,91	8%	-46,09%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIOR	0	0	0%	
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	6.243,58	11.304,48	14%	81,06%
TOTAL PATRIMONIO	46.558,04	78.440,23	100%	68,48%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	267.129,90	325.660,48		21,91%
DEUDORAS CONTROL POR EL CONTRARIO	58.429,47	81.438,28		39,38%

RESPONSABILIDADES POR EL CONTRARIO	58.395,96	128.255,83		119,63%
OTRAS ORDEN ACREEDORAS	31.287,65	31.224,55		-0,20%

ESTADO DE RESULTADOS				
31 de diciembre de 2008 (Millones de pesos)	31 de diciembre año 2007 TRIMESTRE ACTUAL	31 de diciembre año 2008 TRIMESTRE ACTUAL	Analisis Vertical 2008	Analisis Horizontal 2007-2008
Ingresos Operacionales	1.327.074,35	1.528.146,77		15,15%
Ventas y/o Prest Servicios Nacionales	1.327.074,35	1.528.146,77		15,15%
Ventas y/o Prest Servicios Extranjeros	0	0		
Otros Ingresos Operacionales	0	0		
Menos Costo de Ventas	1.175.054,07	1.364.641,81		16,13%
Costos de Ventas y Prest Servicios	1.175.054,07	1.364.641,81		16,13%
UTILIDAD BRUTA	152.020,27	163.504,96		7,55%
Menos Gastos Operacionales	146.877,13	154.356,10		5,09%
Gastos de Administracion	124.975,98	137.412,47		9,95%
Gastos de Ventas	21.901,15	16.943,62		-22,64%
UTILIDAD OPERACIONAL	5.143,14	9.148,86		77,88%
Ingresos no Operacionales	17.268,83	13.678,62		-20,79%
Otras Ventas	0	0		
Financieros	6.540,21	8.288,60		26,73%
Dividendos y Participaciones	192,74	253,6		31,58%
Otros Ingresos no Operacionales	10.535,86	5.136,41		-51,25%
Menos Gastos no Operacionales	5.689,34	11.866,57		108,58%

Financieros	3.606,49	6.846,64		89,84%
Otros Gastos no Operacionales	2.082,85	5.019,93		141,01%
Correccion Monetaria	0	0		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	16.722,62	10.960,90		-34,45%
Menos Impuestos de Renta y Complementarios	4.906,87	4.590,99		-6,44%
GANANCIAS Y PERDIDAS	11.815,74	6.369,91		-46,09%

Entrevista Directora Seccional Coomeva EPS Cartagena



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

Administración de empresas

INVERSION

- 1. ¿Existe en Coomeva EPS un plan de inversión en capital intelectual? ¿bajo qué directrices se orienta? Explique.**

R/: si existe, las directrices las da la nacional. Consta de un plan de beneficios en el cual incluso las personas hacen un ahorro propio. Los beneficios que tiene derecho, lo adicionales al sueldo y salario, Además Coomeva a determinado un fondo el cual el empleado puede decidir en lo quiere invertir, el adicional que da Coomeva se puede definir si es en salud, educación, auxilio etc.

Adicionalmente a eso tenemos un programa interno el cual consiste en educación virtual, existe un programa de cursos que van dirigidos a capacitar al personal de acuerdo a las necesidades de los mismos y lo que la empresa también requiere.

Mucho de eso tiene que ver con ley 100, otros tienen que ver con la parte de auditoría en salud, otros tienen que ver con procesos que hace la empresa y adicionalmente a eso dependiendo de los requerimientos del cargo también hay convenio con universidades para hacer toda la parte de educación continuada de acuerdo con las necesidades de la empresa.

2. en el momento de planear esta inversión. ¿existe un monto predeterminado?¿Conoce su valor o proporción en el presupuesto anual?

No lo conozco exactamente, pero si existe de acuerdo a las directrices de la nacional.

Cuando se hacen los presupuestos anuales, se hace un presupuesto específico para capacitación y hay un presupuesto adicional que va es a los beneficios de las personas, entonces quien está estudiando una carrera, aunque no sea lo requerido por Coomeva, pero desea usar esos beneficios como bono para estudiar su universidad, entonces Coomeva entrega el cheque para pagar parte de la matrícula.

3. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones sobre inversión en capital intelectual?

Existe un plan anual de capacitación pero esa decisión se toma desde la sede nacional.

4. ¿Cuáles son las expectativas financieras y humanas de Coomeva EPS al invertir en su capital humano?

R/: En el personal humano lo que uno espera es compromiso, obviamente cuando la persona se siente que posee suficiente información acerca de la empresa y que además se le está brindando una capacitación que no solo será útil aquí si no en cualquier parte en la que desee trabajar, las personas muestran un agradecimiento que se traduce en compromiso y lógicamente muestra beneficios también para nuestros usuarios, porque son personas que tienen tal conocimiento para resolver cualquier tipo de duda;

Aparte de eso, nos da seguridad en los procesos porque sabemos que son personas que tienen conocimiento de ley.

Nosotros manejamos productos reglamentados por la ley, entonces lógicamente, nos da seguridad el hecho de que ellos (los empleados) estén manejando cualquier tipo de información y que además estén generando servicios que además de que conocen lo brindan con calidad, y que además da tranquilidad en el ámbito financiero porque se traduce en la parte de eficiencia, ósea, logramos muchas cosas con gente capacitada y con menos recursos.

5. ¿Coomeva EPS posee un sistema o modelo de calificación y evaluación de los resultados reales obtenidos? En caso de que exista, descríbalos.

R/: Si, evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño es un modo de evaluación de los colaboradores, ahí se miden las habilidades de la persona, los resultados en los indicadores de procesos, la relación con los otros colaboradores, las quejas o los reclamos que puedan presentar los usuarios hacia esa persona o hacia los procesos que maneja, se miden los llamados de atención por incumplimiento básicamente al reglamento interno de trabajo, pero lo que más pesa allí, es el resultado de los procesos y el grado de habilidad que tenga en su proceso, la persona que se

requiere es que tenga información pero que tenga la habilidad de darlo a los clientes y colaboradores.

6. ¿Se confrontan estos resultados con los objetivos propuestos en el plan de inversión?

R/: Como tal la comparación , no se realiza acá, nosotros mandamos los datos de lo que se realiza, cuanto costo y eso lógicamente se enfrenta con el presupuesto en la regional y en la nacional

CAPACITACION

1. ¿Coomeva EPS capacita a sus empleados? ¿en que áreas se realizan el mayor numero de capacitaciones?

Se realiza en todas las áreas que se necesite y de acuerdo a como se vaya presentando , por ejemplo, nosotros tenemos la parte medica , a los médicos se capacitan tanto en ley como lo que tiene que ver con los procesos médicos , sobre guías de manejo , bioseguridad, etc ...

2. ¿Cuál es el objetivo de estas capacitaciones?

Lograr que su conocimiento sea actualizado, recordar de todas formas los procesos , ósea como se engranan las leyes y las guías y todo lo que tiene que ver con bioseguridad con los procesos internos de la EPS y garantizar que lo que se está brindando sea lo que nosotros buscamos.

3. ¿Cada cuanto tiempo (semanas, meses, años) se desarrollan los programas de capacitación?

Todos los meses pero en diferentes áreas.

FORMACION

1. ¿Cuál es el perfil profesional que busca crear Coomeva EPS al momento de invertir en formación intelectual?

La formación se da en diferentes niveles, Coomeva tiene diferentes frentes, tenemos el área de la salud que es de pronto lo que la gente mayormente ve pues porque lógicamente damos servicio de salud.

En el área médica, la mayoría de nuestros doctores deben ser especialistas en salud familiar , el año pasado conseguimos un convenio con la Universidad del Norte donde nosotros le facilitábamos a ellos el crédito para poder realizar el postgrado, pero adicionalmente un postgrado que en esta universidad cuesta 5 millones de pesos , con nuestro apoyo solamente les costaba 3 millones, porque nosotros asumíamos toda la carga administrativa y todo el andamiaje que requiere esto, además no tenían que trasladarse hacia barranquilla sino que nosotros traíamos a los profesores y asumíamos los gastos de transporte, estadía , salón y ayudas audiovisuales .

En este caso nosotros no entregamos dinero pero ayudamos a disminuir el valor de la matricula y facilitábamos el crédito.

En el caso de los auditores se contrata el icontec y se les enseña en auditoria de calidad, esos cursos los asume Coomeva. A los directores se les da cursos de acreditación en salud.

Todo va muy de acuerdo a las necesidades de la empresa

2. ¿Cuáles son las características de los empleados que reciben este beneficio? ¿el estudio o carrera que decide el trabajador estudiar, debe ir necesariamente orientado a su perfil ocupacional?

No, la formación que nosotros estamos manejando, que es lo que Coomeva quiere que la persona sepa es diferente al beneficio de educación, eso es personal y lo que cada quien decide.

es decir, puede entrar un economista pero Coomeva necesita que sepa de ley 100, se capacita en ley 100 y se le ofrece un curso de formación en ley 100 , los auditores médicos, son doctores con especialidad en auditoria en servicios de salud , que es un postgrado que hacen realizan y se lo ofrecemos con icontec o con una universidad , el perfil de acuerdo

3. ¿Qué tipo de formación (técnico, tecnológico, universitario, especialista, maestría, doctorado) es a la que mas acceden los empleados de Coomeva EPS?

Normalmente a profesional, se encaminan mucho hacia la administración de empresas

4. ¿Existe algún tipo de cláusula de permanencia después de acceder al beneficio de formación intelectual?

En el contexto de los beneficios no existe una clausula como tal , esos bonos que nosotros entregamos son beneficios que el empleado puede definir si son para educación o no , Coomeva me regala un bono y yo decido en que la invierto y por lo tanto no se puede obligar a nada.

Hay cursos específicos en los que por el monto y la especialidad existen clausulas de permanencia, pero en el normal de los casos , no existe.

5. ¿Considera usted que capacitar y formar a los empleados de Coomeva EPS genera beneficios en la cultura organizacional, motivación y resultados económicos?

Sí, claro que sí. Esto se encuentra dentro de nuestro direccionamiento estratégico del año y está enfocado en nuestros colaboradores, además de las cosas con las que uno logra motivación es con la capacitación, entrenamiento, etc. La gente no solo se motiva con dinero sino con conocimientos, la gente sabe perfectamente que una persona que trabaje

o ha trabajado en Coomeva EPS, tiene excelentes oportunidades laborales porque las demás empresas saben que la gente que sale de aquí, sale muy bien entrenada y con muy buenas capacitaciones y buenas bases, entonces eso es sumamente importante. Coomeva es como una escuela, a muchas personas les gusta trabajar acá incluso como pasantes porque se aprende muchísimo , se capacita en muchas áreas.

Formato Encuesta Empleados



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

Administración de Empresas

1. Ha participado en algún programa de capacitación en su tiempo de labor en Coomeva EPS?

Si

No

Si es Si describa _____

Si es no, ¿Por qué? _____

2. Usted ha recibido capacitación en:

a) Salud Ocupacional

c) Servicio al Cliente

b) Ventas, Mercadeo

d) Técnica

e) No Recibe

f) Otra _____

3. Usted recibe capacitación en un periodo de tiempo de :

a) 1 a 2 Meses

c) 4 a 6 Meses

b) 2 a 4 Meses

d) 1 vez al año

4. ¿Conoce usted si Coomeva EPS posee un programa de formación, con el cual se pueda acceder a educación superior?

Si

No

Si es Si describa_____

Si es no, ¿Por qué?_____

5. Usted puede acceder a un tipo de formación:

a) Técnico

d) Especialista

b) Tecnológico

e) Maestría

c) Universitario

f) Doctorado

6. La carrera que usted escoja estudiar ¿Debe ir obligatoriamente ligado al perfil del cargo que ocupa?

Si

No

7. ¿Recibe usted algún tipo de apoyo económico por parte de Coomeva EPS?

Si

No

Si es Si, Cuanto_____

8. Al terminar su formación, ¿Debe cumplir un tiempo de permanencia mínima en la empresa?

Si

No

Si es Si, Cuanto _____

9. Al acceder a este plan de formación intelectual de capital intelectual, usted obtiene: (marque las que considere pertinentes)

- a) Posibilidad de obtener un cargo mas alto
- b) Recibe aumento de sueldo
- c) No recibe ningún beneficio adicional
- d) Algún otro tipo de beneficio _____

Nombre del Curso	Nombre del Curso	Nombre del Curso	Nombre del Curso	Nombre del Curso	Nombre del Curso	Nombre del Curso	Nombre del Curso
Formación Integral en Servicios y Salud - Atención y Servicio al Cliente	Formación Comercial y de Servicios - Focalización y prospección de clientes	Formación de Líderes - Liderazgo	Formación para Auditores internos de calidad - Herramientas de Calidad	Formación en Auditoría Integral en Salud - Modelo de Auditoría Hospitalaria	Formación Integral en Gestión Humana - Curso Básico de nómina	Formación Integral Salud Ocupacional - Aspectos legales del sistema general de riesgos profesionales	Formación Integral en Trámite de Cuentas - Marco legal
Formación Integral en Servicios y Salud - Trabajo en Equipo	Formación Comercial y de Servicios - La venta efectiva	Formación de Líderes - Técnicas para dar feedback	Formación para Auditores internos de calidad - cía de la Rutina	Formación en Auditoría Integral en Salud - Auditoría de alto costo, hospitalización evitable y programa de gerenciamiento	Formación Integral en Gestión Humana - Derecho laboral para no abogados	Formación Integral Salud Ocupacional - Fundamentos en la formulación del programa para la administración de emergencias y desastres	Formación Integral en Trámite de Cuentas - Generalidades Contables
Formación Integral en Servicios y Salud - Manejo de Clientes difíciles	Formación Comercial y de Servicios - Técnicas de negociación	Formación de Líderes - Procesos administrativos	Formación para Auditores internos de calidad - Tratamiento de producto no conforme	Formación en Auditoría Integral en Salud - Modelo operativo del proceso de auditoría para el mejoramiento de la calidad de atención en salud y accesos y beneficios	Formación Integral en Gestión Humana - Congreso de Gestión Humana	Formación Integral Salud Ocupacional - Prevención de Accidentes Laborales	Formación Integral en Trámite de Cuentas - Facturación
Formación Integral en Servicios y Salud - Administración Efectiva del Tiempo	Formación Comercial y de Servicios - Atención y Servicio al cliente	Formación de Líderes - Indicadores de gestión	Formación para Auditores internos de calidad - AMFE Analisis Modal de Fallos y Efectos	Formación en Auditoría Integral en Salud - Técnicas de auditoría en salud	Formación Integral en Gestión Humana - Modelos de Evaluación del Desempeño	Formación Integral Salud Ocupacional - Primeros Auxilios	Formación Integral en Trámite de Cuentas - Auditoría de servicios de salud, Manuales tarifarios y Mapipos.
Formación Integral en Servicios y Salud - Manejo del estrés	Formación Comercial y de Servicios - Manejo de clientes difíciles	Formación de Líderes - Motivación y empoderamiento	Formación para Auditores internos de calidad - II Encuentro Regional de Auditores	Formación en Auditoría Integral en Salud - Atención y Servicio al Cliente	Formación Integral en Gestión Humana - Diplomado y/o Especialización	Formación Integral Salud Ocupacional - Planes de Evacuación	Formación Integral en Trámite de Cuentas - Interventoría de Facturación: Cuentas, Glosas y Respuestas a objeciones
Formación Integral en Servicios y Salud - Prestaciones económicas	Formación Comercial y de Servicios - Trabajo en equipo	Formación de Líderes - Administración efectiva del tiempo	Formación Básica en Calidad - Norma ISO9001:2008	Formación en Auditoría Integral en Salud - Trabajo en Equipo	Formación Integral en Gestión Humana - I Encuentro Regional de Gestión Humana	Formación Integral Salud Ocupacional - Ergonomía	Formación Integral en Trámite de Cuentas - Trabajo en equipo
Formación Integral en Servicios y Salud - I Encuentro Regional Sala SIP	Formación Comercial y de Servicios - Administración efectiva del tiempo.	Formación de Líderes - Outdoor Training	Formación Básica en Calidad - Sistema de Gestión de la Calidad	Formación en Auditoría Integral en Salud - Manejo de Conflictos y Clientes Difíciles	Formación Integral en Gestión Humana - Entrenamiento a Brigadistas	Formación Integral Salud Ocupacional - Copaso	Formación Integral en Trámite de Cuentas - Manejo del estrés

Formación Comercial y de Servicios - Gerencia estratégica	Formación Comercial y de Servicios - Persuasión	Formación de Líderes - Diplomado y/o Especialización	Formación Básica en Calidad - Control de documentos 9000doc	Formación en Auditoría Integral en Salud - Humanización de los Servicios de Salud	Formación Integral Salud Ocupacional - Manejo de extintores	Formación Integral Salud Ocupacional - Prevención y control del fuego	Formación Integral Salud Ocupacional - Encuentro Regional de Brigadistas
Formación Comercial y de Servicios - CMR	Formación Integral Salud Ocupacional - Pausas activas	Formación Integral Salud Ocupacional - Congreso de medicina laboral	Formación Integral Salud Ocupacional - Teoría y Actualización en medicina laboral	Formación Integral en Salud - Promoción de la salud y prevención de la enfermedad			
Formación Comercial y de Servicios - Manejo del estrés							
Formación Integral en Cartera y Cobranzas - Persuasión	Formación Integral en Contratación - Administración efectiva del tiempo	Formación en Auditoría Integral en Salud Oral - Indicadores de gestión	Formación Integral en Fomento - Atención y servicio al cliente	Crecimiento personal	CIKLOS		
Formación Integral en Cartera y Cobranzas - Administración efectiva del tiempo	Formación Integral en Contratación - Manual de tarifas EPS-ISS, Acuerdo 256 de 2005	Formación en Auditoría Integral en Salud Oral - Humanización de los Servicios de Salud	Formación Integral en Fomento - Manejo del estrés	Excel Básico	COEPE II		
Formación Integral en Cartera y Cobranzas - Trabajo en equipo							

Nombre del Curso	Nombre del Curso	Nombre del Curso	Nombre del Curso	Nombre del Curso	Nombre del Curso	Nombre del Curso	Nombre del Curso
Formación Integral en Salud - Humanización de los servicios de salud	Formación Integral en Cartera y Cobranzas - Manejo del estrés	Formación Integral en Auditoría Interna - Congreso de Revisoría Fiscal	Formación en Auditoría Integral en Salud Oral - Modelo de Auditoría en Salud Oral	Formación Integral en Fomento - Trabajo en equipo	Direccionamiento Estratégico	Excel Avanzado	CORVU
Formación Integral en Salud - Diplomado Estándares de Acreditación en IPS hospitalarias con servicios ambulatorios	Formación Integral en Cartera y Cobranzas - Prestaciones económicas	Formación Integral en Auditoría Interna - Actualización en normatividad tributaria	Formación en Auditoría Integral en Salud Oral - Gerenciamiento de la Rutina	Formación Integral en Fomento - Técnicas de manejo de grupo (dinámicas de grupo y habilidades en comunicación)	Inducción	Empoderamiento y Compromiso	EPSIS
Formación Integral en Salud - Manejo del estrés	Formación Integral en Cartera y Cobranzas - Devolución de aportes		Formación en Auditoría Integral en Salud Oral - Tratamiento de producto no conforme	Formación Integral en Fomento - Actividad física	Evaluación del Desempeño	Fortalecimiento del autoestima	SIAS

Formación Integral en Salud - Atención y servicio al cliente	Formación Integral en Cartera y Cobranzas - Pagos por PILA	Formación Integral en Contratación - Atención y Servicio al cliente	Formación en Auditoría Integral en Salud - Técnicas de auditoría en salud, Acciones Correctivas y Preventivas	Formación Integral en Fomento - AIEPI	Ley 1010 de Acoso Laboral	Diplomado en Logística	5S
Formación Integral en Salud - Medicina Familiar	Formación Integral en Cartera y Cobranzas - Compensación	Formación Integral en Contratación - Manejo del estrés	Formación en Auditoría Integral en Salud Oral - Atención y Servicio al Cliente	Formación Integral en Fomento - IAMI	Comunicación organizacional: Para que todas las áreas entiendan el mismo idioma.	Diplomado en Responsabilidad Legal en la Prestación de Servicios de Salud	Protocolos de servicio
Formación Integral en Salud - Administración efectiva del tiempo	Formación Integral en Cartera y Cobranzas - Técnicas de cobranzas	Formación Integral en Contratación - Trabajo en equipo	Formación en Auditoría Integral en Salud Oral - Trabajo en Equipo	Formación Integral en Fomento - Herramientas estadísticas (realización y análisis de indicadores)	Comunicación Asertiva	ATENTOS	