

Mejoramiento De Los Procesos De Talento Humano Y Gestión De La Calidad En La Asociación
ASOPORMEN

Karla Dayanna Agudelo Jaramillo

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniera Industrial

Director

William Hoyos Torres, MBA.

Ingeniero Industrial

Tutora

Ana Beatriz Puentes

Especialista en gerencia de la calidad

Universidad Industrial de Santander

Facultad de ingenierías Físico- Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2020

Dedicatoria

Al nombre que es sobre todo nombre, JESÚS, quien me dio su misericordia y amor en cada paso que di desde mis inicios, por dirigir mi camino y levantarme en medio de cada tropiezo. En este nuevo logro exalto su nombre y soberanía, que es por su gracia y para su gloria eterna.

A mi madre, por ser la principal promotora de mis sueños, por todo su amor y sacrificio durante toda su vida para conseguir esta meta juntas. Su apoyo y ejemplo incondicional ha sido el pilar más importante para hacer de mi la persona que soy.

A mis hermanos y sobrino, porque son las piezas que completan mi alma y la alegría de mi existencia, me han acompañado siempre y han apostado todo por mi en cada paso que he decidido dar para mi formación.

Finalmente, a la memoria de mi tía Gloria y mi amigo Johan quien siempre fue mi hermano, me dieron siempre su apoyo incondicional y la motivación necesaria para lograr mis sueños, a pesar de estar batallando por su vida. Su pérdida marco en mi vida un antes y un después, pero sé que desde la presencia del Señor, gozan conmigo y están muy orgullosos de este triunfo.

Agradecimientos

A Dios por llenarme siempre de su bendición y misericordia, porque su palabra ha sido lampara a mis pies durante todo este camino, en mis momentos de dificultad me llenó de fortaleza y sabiduría para poder afrontar los obstaculos que se presentaron en cada semestre. Él con sus hilos de amor me preparó, para llegar a este maravilloso momento, que solamente a él le pertenece.

A mi familia Agudelo Jaramillo, por todo su apoyo y el amor con el que me han acogido siempre. Por darme la mejor educación, los mejores valores y formarme con tanta pujanza para luchar por mis sueños. Son una pieza demasiado importante en esta alegría.

A la gloriosa Universidad de Santander por permitirme hacer parte de su historia, mejorar como persona y cambiar en tantos aspectos de mi vida, haberme formado en la UIS ha sido mi más grande orgullo. A todos los maestros con los que conté, les agradezco por compartirme sus conocimientos y llevar los míos hasta el punto en que hoy se encuentran.

A mi director de proyecto, William Hoyos, por toda su colaboración, apoyo e interés a lo largo de este proceso.

A la institución ASOPORMEN y a la señora Ana Beatriz Puentes, por abrirme las puertas en la organización y permitirme desenvolverme en la misma desde el inicio.

A todos los compañeros y amigos con los que pude compartir todos estos años, contar con su amistad y motivación fue un regalo para mí.

Contenido

	Pág.
Introducción.....	16
1. Generalidades de la empresa.....	19
1.1 Identificación de la empresa	19
1.2 Reseña histórica	19
1.3 División de sus sedes y localización	20
1.4 Misión.....	21
1.5 Visión (2019-2024)	21
1.6 Política de servicio	22
1.7 Portafolio de servicios	22
1.8 Organigrama	24
1.9 Mapa de procesos.....	25
2. Generalidades del proyecto.....	25
2.1 Objetivos.....	25
2.1.1 Objetivo General.	25
2.1.2 Objetivos Específicos	26
2.2 Planteamiento del problema.....	26
2.3 Alcance del proyecto	28
3. Marco teórico.....	29
3.1 Gestión del talento humano	29
3.2 Gestión de la calidad	31

3.3 Mejoramiento de procesos.....	32
3.4 Diagnóstico empresarial	33
3.5 Entrevista	34
3.6 Caracterización de un proceso	35
3.7 Evaluación de desempeño.....	36
3.8 Indicadores de gestión	37
3.9 Manual de funciones	38
3.10 Perfiles de cargos	39
3.11 Clima laboral.....	39
3.12 Seis Sigma.....	40
4. Diagnóstico de la asociación ASOPORMEN.....	42
4.1 Metodología del diagnóstico.....	42
4.1.1 Análisis Organizacional.....	42
4.1.2. Identificación del personal.....	44
4.1.3 Revisión documental.	52
4.1.4 Análisis de datos históricos.....	57
4.1.5 Entrevista	60
4.1.6 Análisis causa-efecto de los procesos.....	63
4.1.7 Análisis de la información.	66
4.1.8 Identificación de oportunidades de mejoramiento	67
5. Formulación del plan de mejoramiento de los procesos de talento humano y gestión de la calidad.	69
5.1 Componente de Talento Humano.....	70

5.1.1 Inducción y evaluación de inducción	70
5.1.2 Manual de funciones y perfil de cargo.	73
5.1.3 Evaluación de desempeño.....	74
5.1.4 Satisfacción Laboral.	76
5.1.5 Plan de capacitación institucional.	78
5.2 Componente de Gestión de la Calidad	85
5.2.1 Caracterización de procesos.....	86
5.2.2 Listas de chequeo para auditorías internas.	89
5.2.3 Indicadores de gestión de la calidad	91
5.3 Formulación de Indicadores de gestión.	94
6. Implementación de las propuestas de mejoramiento	95
6.1 Listas de chequeo para auditorías internas	95
6.2 Caracterización de procesos.....	101
6.3 Indicadores de Calidad	101
6.4 Implementación de herramientas ofimáticas	102
6.5 Socialización de las mejoras implementadas y resultados	105
7. Indicadores de gestión	106
7.1 Indicadores.....	106
8. Conclusiones	115
9. Recomendaciones.....	118
Referencias bibliográficas	120

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Cumplimiento de objetivos</i>	18
Tabla 2. <i>Identificación de la empresa</i>	19
Tabla 3. <i>Documentación Talento Humano</i>	53
Tabla 4. <i>Documentación Gestión de la Calidad</i>	56
Tabla 5. <i>Caracterización de Procesos</i>	62
Tabla 6. <i>Plan de Mejoramiento</i>	67
Tabla 7. <i>Temas de capacitación</i>	84
Tabla 8. <i>Caracterización de ASOPORMEN</i>	88
Tabla 9. <i>Indicadores de Gestión</i>	106

Lista de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Organigrama ASOPORMEN.....	24
<i>Figura 2.</i> Mapa de procesos ASOPORMEN.....	25
<i>Figura 3.</i> Distribución porcentual de género.....	45
<i>Figura 4.</i> Estado civil de los empleados.	45
<i>Figura 5.</i> Número de hijos.	46
<i>Figura 6.</i> Formación académica de los empleados.....	46
<i>Figura 7.</i> Tenencia de vivienda de los empleados.....	47
<i>Figura 8.</i> Estrato de los empleados.....	47
<i>Figura 9.</i> Antigüedad en la empresa.	48
<i>Figura 10.</i> Horario de trabajo.....	49
<i>Figura 11.</i> Tipo de transporte utilizado.	49
<i>Figura 12.</i> Salario devengado.....	50
<i>Figura 13.</i> Uso de tiempo libre.....	51
<i>Figura 14.</i> Actividades de salud brindadas por la empresa.....	51
<i>Figura 15.</i> Capacitaciones brindadas por la empresa	52
<i>Figura 16.</i> Planta de personal ASOPORMEN	58
<i>Figura 17.</i> Egresos anuales del personal.....	59
<i>Figura 18.</i> Porcentaje del total de egresos.	60

<i>Figura 19.</i> Encabezado de listas de chequeo utilizado.	62
<i>Figura 20.</i> Diagrama causa-efecto ABA.....	64
<i>Figura 21.</i> Diagrama causa-efecto Gestión de la calidad.	65
<i>Figura 22.</i> Diagrama causa-efecto Talento Humano.....	66
<i>Figura 23.</i> Política de seguridad del paciente	71
<i>Figura 24.</i> Formato de evaluación.....	72
<i>Figura 25.</i> Formato para manual de funciones.....	73
<i>Figura 26.</i> Evaluación de desempeño.....	75
<i>Figura 27.</i> Formato encuesta de satisfacción laboral.....	76
<i>Figura 28.</i> Encuesta virtual de satisfacción.....	77
<i>Figura 29.</i> Cargo en la organización.....	78
<i>Figura 30.</i> ¿Ha recibido alguna capacitación desde su entrada a la institución?	79
<i>Figura 31.</i> ¿Considera necesaria la capacitación para su área de trabajo?	80
<i>Figura 32.</i> ¿Le han impartido capacitaciones relevantes e importantes para su área de trabajo?	81
<i>Figura 33.</i> ¿Cuál?	81
<i>Figura 34.</i> ¿Los horarios de capacitación se han ajustado con su horario de trabajo?	82
<i>Figura 35.</i> ¿Qué tema o temas de capacitación considera que debería recibir?.....	83
<i>Figura 36.</i> Formato para caracterización.	88
<i>Figura 37.</i> Definición.....	90
<i>Figura 38.</i> Estándares evaluativos.....	91
<i>Figura 39.</i> Formato de indicadores.....	92
<i>Figura 40.</i> Formato indicadores Gestión directiva.	93
<i>Figura 41.</i> Cargo.....	96

<i>Figura 42.</i> Momento 1 y 2.	97
<i>Figura 43.</i> Momento 3 y 4.	97
<i>Figura 44.</i> Pasos de lavado de manos.	98
<i>Figura 45.</i> Pasos 3 y 4.....	98
<i>Figura 46.</i> Pasos 5 y 6.....	99
<i>Figura 47.</i> Pasos 7 y 8.....	100
<i>Figura 48.</i> Pasos 9 y 10.....	100
<i>Figura 49.</i> Correo de Gmail.	102
<i>Figura 50.</i> Unidad de documentación.....	103
<i>Figura 51.</i> Tabla comparativa	104
<i>Figura 52.</i> Herramienta ofimática.	105

Lista de apéndices

Los Apéndices relacionados a continuación se pueden encontrar en la Base de Datos de la UIS.

Apéndice 1. Encuesta de información Socio- demográfica

Apéndice 2. Lista de chequeo para caracterización de procesos

Apéndice 3. Lista de chequeo caracterización Calidad

Apéndice 4. Lista de chequeo caracterización Educación

Apéndice 5. Lista de chequeo caracterización Seguridad y Salud en el trabajo

Apéndice 6. Lista de chequeo caracterización Protección

Apéndice 7. Lista de chequeo caracterización Talento Humano

Apéndice 8. Lista de chequeo caracterización GSI- ABA

Apéndice 9. Lista de chequeo caracterización GSI- Tomatis

Apéndice 10. Lista de chequeo caracterización Gestión directiva

Apéndice 11. Lista de chequeo caracterización Gestión contable y financiera

Apéndice 12. Actividades de mejoramiento propuestas para caracterización de procesos

Apéndice 13. Presupuesto estimado para el plan de mejoramiento

Apéndice 14. Presentación Política de seguridad del paciente

Apéndice 15. Presentación Humanización de los servicios

Apéndice 16. Presentación SIAU

Apéndice 17. Presentación Protocolo de lavado de manos

Apéndice 18. Presentación Procedimiento de referencia y contra referencia

Apéndice 19. Presentación Protocolo de lavado de manos

Apéndice 20. Formato de evaluación Humanización, SIAU y Referencia

Apéndice 21. Formato de evaluación Política de seguridad y lavado de manos

Apéndice 22. Plan de implementación inducción y evaluación de inducción

Apéndice 23. Manuales de funciones y perfiles de cargos

Apéndice 24. Plan de implementación manual de funciones y perfiles de cargo

Apéndice 25. Evaluación de desempeño

Apéndice 26. Plan de implementación de evaluación de desempeño

Apéndice 27. Encuesta de satisfacción laboral.

Apéndice 28. Plan de implementación encuesta de satisfacción laboral

Apéndice 29. Cuestionario identificación necesidades de capacitación

Apéndice 30. Plan institucional de capacitaciones

Apéndice 31. Formato de evaluación de eficiencia de las capacitaciones

Apéndice 32. Seis Sigma

Apéndice 33. Caracterización gestión directiva

Apéndice 34. Caracterización Gestión de la Calidad

Apéndice 35. Caracterización protección

Apéndice 36. Caracterización Gestión de Salud Integral

Apéndice 37. Caracterización Educación

Apéndice 38. Caracterización Gestión Contable y financiera

Apéndice 39. Caracterización Seguridad y Salud en el trabajo

Apéndice 40. Caracterización Talento Humano

Apéndice 41. Lista de chequeo Habilitación en salud

Apéndice 42. Lista de chequeo ISO 9001

Apéndice 43. Lista de chequeo PGIRHS

Apéndice 44. Lista de chequeo Protocolo de lavado de manos

Apéndice 45. Lista de Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo

Apéndice 45. Lista de chequeo Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo

Apéndice 46. Plan de implementación de listas de chequeo para auditoría interna

Apéndice 47. Formato Tablero control de indicadores de Gestión de la Calidad

Apéndice 48. Sistema de Indicadores de Gestión

Resumen

Título: Mejoramiento de los procesos de talento humano y gestión de la calidad en la asociación ASOPORMEN.*

Autor: Karla Dayanna Agudelo Jaramillo**

Palabras Clave: Talento humano, calidad, mejoramiento, procesos, estandarización, indicadores.

Descripción

El presente proyecto de grado se basa en la identificación e implementación de un plan de mejoramiento para los procesos de talento humano y gestión de la calidad, ya que estos son pilares fundamentales en el funcionamiento de una empresa prestadora de servicios de salud y educación que busca atender las necesidades de las personas con capacidades diversas.

El trabajo es abordado como primera medida en dos grandes componentes (talento humano y calidad) y de allí se parte a realizar el diagnóstico inicial de la empresa, donde se recopila información documental de manera cualitativa y medianamente cuantitativa, para ser analizada e identificar el estado actual de cada uno de los procesos y las falencias que requieren intervención; todo esto por medio de herramientas como entrevista estructurada, observación y revisión de documentos. Seguido de esto, se diseña el plan de mejoramiento basado en las fallas encontradas en el análisis previo, el cual es socializado a las partes interesadas para dar aval de implementación a las mejoras que la organización considera pertinentes. Todo este procedimiento es llevado a cabo con la finalidad de estandarizar procesos, eliminar carencias en los mismos, garantizar al empleado un ambiente laboral digno y brindar las pautas necesarias para ofrecer un servicio de calidad que se vea traducido en la satisfacción de los usuarios.

Como última medida se diseñan los indicadores de gestión para las actividades de mejoramiento implementadas con el objetivo de revisar el cumplimiento de las mismas y dar paso a la toma de decisiones asertivas con respecto a los resultados encontrados en cada proceso intervenido, las cuales sean encaminadas al aseguramiento de la calidad y la mejora continua dentro de la organización.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: William Hoyos Torres, MBA.

Abstract

Title: improvement of human talent processes and quality management in the ASOPORMEN association *

Author: Karla Dayanna Agudelo Jaramillo **

Key Words: Human talent, quality, improvement, processes, standardization, indicators

Description

This degree project is based on the identification and implementation of an improvement plan for human talent and quality management processes, because these are fundamental pillars in the operation of a company that provides health and education services that seeks attend to the needs of people with diverse abilities.

The work is approached as a first measure in two major components (human talent and quality) and from there we start to make the initial diagnosis of the company, where documentary information is collected in a qualitative and moderately quantitative way, to be analyzed and identify the state current of each of the processes and failures that require intervention; all this through tools such as structured interview, observation and document review. Following this, the improvement plan is designed based on the failures found in the previous analysis, which is socialized to the interested parties to give implementation guarantee to the improvements that the organization considers pertinent. All this procedure is carried out in order to standardize processes, eliminate deficiencies in them, guarantee the employee a decent work environment and provide the necessary guidelines to offer a quality service that is translated into user satisfaction.

As a last measure, the management indicators for the improvement activities implemented are designed with the objective of reviewing compliance with them and giving way to assertive decisions regarding the results found in each intervened process, which are aimed at quality assurance and continuous improvement within the organization.

* Degree Project

** Faculty of Physical- Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: William Hoyos Torres, Master of Business Administration.

Introducción

Actualmente para que una organización genere valor agregado y ventaja competitiva es indispensable reconocer el talento humano como un recurso valioso, único y difícil de imitar. En la organización, es el talento humano, el conocimiento, la experiencia, las actitudes, el comportamiento aportado por las personas, la forma particular que tienen éstas de relacionarse con otros seres humanos, con los objetivos propios y con el entorno, lo que constituye la fuente de la ventaja competitiva en la empresa y marca la diferencia entre una empresa y otra (Toro, 2008, citada por Montoya y Saavedra, 2016).

De acuerdo a éstos autores se debe reconocer el recurso humano como único por sus habilidades, conocimientos y capacidades, constituyéndose así como una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones, lo que hace que sea un recurso único y difícil de imitar, cada trabajador desarrolla sus propias habilidades que lo convierten en una persona altamente competitiva y en un valor agregado para la organización por contar con personal comprometido y con el deseo de ofrecer a la organización alternativas de competitividad. Para lograr el desarrollo eficaz de las actividades por parte de cada trabajador es fundamental que éstas sean suficientemente claras con el fin de no desperdiciar valor y generar resultados óptimos para la organización que pueden evidenciarse en los servicios percibidos por los clientes.

Así mismo, otro factor fundamental para dirigir las estrategias de una organización hacia el éxito competitivo es la gestión de la calidad. De acuerdo con Moreno, Peris y González (2001) el incremento en las exigencias del consumidor junto con la competencia proveniente de otros países son algunas de las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la

competitividad. El desarrollo e implementación de un sistema de gestión y mejora de la calidad permite alcanzar posiciones de mercado, competitivas y financieras más fuertes. De igual manera el mismo autor, establece que la calidad ya no se restringe solamente a la calidad de un producto o servicio, sino que abarca todas las formas o maneras posibles a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal y de la sociedad en general, aplicando el concepto de calidad a todas las áreas de la organización.

Es por lo anterior que ASOPORMEN requiere y da aval para realizar un diagnóstico con el fin de identificar las falencias que se están presentando en el área de Talento Humano y Gestión de la calidad seguido del diseño de un plan que contribuya al mejoramiento de éstas compuesto por actividades como revisión documental de los procesos de Talento Humano, Calidad, listas de chequeo y entrevistas para evaluar el estado actual de dichos procesos, elaborar manuales de funciones y procedimientos para dichas áreas, definir; establecer y documentar los perfiles para los cargos en el área a intervenir, revisar y actualizar el protocolo de evaluación de desempeño, finalizando con la implementación de las propuestas y mejoras aprobadas por los directivos de la asociación.

Tabla de cumplimiento de objetivos

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un análisis diagnóstico que permita visualizar la situación actual de los procesos de talento humano y gestión de la calidad en la asociación ASOPORMEN.	4. Diagnóstico de la asociación ASOPORMEN.
Diseñar un plan de mejoramiento a los procesos evaluados a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	5. Formulación del plan de mejoramiento de los procesos de talento humano y gestión de la calidad.
Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la asociación.	6. Implementación de las propuestas de mejoramiento.
Implementar las propuestas de mejora aprobadas por los directivos de la asociación ASOPORMEN.	6. Implementación de las propuestas de mejoramiento.
Diseñar e implementar un sistema de indicadores que permitan el seguimiento y medición de la eficacia de las propuestas implementadas.	7. Indicadores de Gestión Apéndice 48. Sistema de indicadores de Gestión.

1. Generalidades de la empresa

1.1 Identificación de la empresa

Tabla 2.

Identificación de la empresa.

Nombre de la Institución	ASOPORMEN
Representante Legal	Luz Stella Prada de López
Directora Ejecutiva	María Eugenia Acuña Macías
Fecha de Constitución	12 de Noviembre de 1965
NIT	890201397-0
Ciudad	Bucaramanga
Teléfonos	634 35 - 6 43 71 96

1.2 Reseña histórica

ASOPORMEN, fue creada en Bucaramanga, Departamento de Santander, República de Colombia, el 12 de Noviembre de 1965 por un grupo de ciudadanos orientados por los doctores Jaime Trillos Novoa, Ramón Manrique, Luis francisco Acevedo, Roberto Gutiérrez de Piñeres, Cecilia Ordúz Gutiérrez de Piñeres, Jorge Ordúz Ardila, Beatriz Peralta de Ordúz, Enrique Ordúz Ardila y Josué A. Gómez Roa, quienes preocupados por los innumerables casos de retardo mental

existentes en la ciudad de Bucaramanga, acordaron la Asociación de ésta institución para brindar una solución a dicha familias.

El 30 de julio de 1966 se le otorgó la personería jurídica por medio de la resolución N° 0124 como Asociación sin ánimo de lucro y desde esta fecha ha venido funcionando ASOPORMEN de forma ininterrumpida.

En sus primeros años funcionó en Lagos del Cacique; a partir del año 1968 funciona con sede propia en la carrera 27 N° 42 – 52 del Barrio Sotomayor.

La Asociación ha sido identificada con diferentes nombres: Instituto del Niño Especial, Retardado Mental de la Carrera 27 y en 1985 el Dr. Enrique Orduz Ardila establece la sigla ASOPORMEN en mención a la razón social de esta entidad. La institución funciona como una entidad privada sin ánimo de lucro, sin discriminaciones raciales, políticas o religiosas.

1.3 División de sus sedes y localización

Debido a su gran acogida y crecimiento a lo largo de sus 54 años, ASOPORMEN cuenta con tres sedes en la ciudad de Bucaramanga y una en el municipio de San Gil, las cuales en se encuentran divididas así:

- Sede Principal: En la carrera 27# 42-54, donde se atienden los usuarios pertenecientes al portafolio de servicios de Neurorehabilitación, los cuales se dividen en usuarios particulares y usuarios que son remitidos sus E.P.S para recibir este tipo de terapia.

- Sede Educación y Protección: ubicados en la carrera calle 42 #27-28/40, esta es una de sus nuevas sedes en la que se presta el servicio de *educación* para los usuarios subsidiados por la

alcaldía de Bucaramanga y *protección* a los niños provenientes del mismo programa con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

– Sede ABA Y Tomatis: se encuentran ubicados en la carrera 36 #42-41 en el barrio Cabecera, donde también se cuenta con un portafolio de usuarios idéntico al de Neurorehabilitación, adicionando usuarios subsidiados por la alcaldía de Bucaramanga y usuarios a los que se les brinda atención extramural.

– Sede San Gil: esta sede está localizada en el municipio de San Gil- Santander en la carrera 17 #35-08 PISO 2, desde el pasado 16 de junio del año en curso; en esta sede se ofrecen tratamientos a todos los usuarios de las EPS que sean remitidos y a usuarios que deseen recibir los servicios de forma particular, donde se manejan todos los servicios de ASOPORMEN, exceptuando Educación y Protección.

1.4 Misión

Somos una entidad sin ánimo de lucro que presta servicios de salud, educación, recreación y deporte, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida y garantizado los derechos a las personas con y sin discapacidad a través de la habilitación, rehabilitación y protección integral para la inclusión social con excelencia.

1.5 Visión (2019-2024)

Ser la institución de mayor reconocimiento y referenciación en la prestación de servicios integrales de salud, educación, recreación y deporte, mediante la generación de conocimientos,

innovación, tecnología e investigación con talento humano idóneo y comprometido, favoreciendo la inclusión social, protección integral y la calidad de vida de la población en América latina.

1.6 Política de servicio

ASOPORMEN es una entidad sin ánimo de lucro, centrada en la atención integral a población en general, en los servicios de salud, educación, recreación y deporte, cuyo propósito es brindar protección integral, habilitación y rehabilitación para la inclusión social, mediante un equipo interdisciplinario competente, comprometido, ético, leal y solidario, buscando la seguridad y satisfacción de las partes interesadas, cumpliendo con los requisitos legales aplicables.

1.7 Portafolio de servicios

ASOPORMEN ofrece un tratamiento integral adecuado según las necesidades del usuario, mediante programas estructurados utilizando herramientas educativas o terapéuticas individualizadas que integran las diferentes disciplinas requeridas como son: terapia física, terapia ocupacional, fonoaudiología, psicología, psicopedagogía; herramientas que son reconocidas a nivel internacional por sus grandes beneficios a la población con necesidades especiales.

Los servicios nombrados a continuación son los principales servicios a nivel institucional que brinda ASOPORMEN, los cuales integran individualmente un conjunto de programas que hacen posible resaltar el excelente desempeño que la Institución ofrece a sus usuarios.

Servicio de Protección (PROGRAMA ICBF).

Servicio Modalidad Externado Jornada completa para niños, niñas y adolescentes en situación de discapacidad con vulneración de derechos, en Convenio con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

Servicio de Salud Integral.

Brinda tratamiento adecuado según la necesidad del usuario, utilizando herramientas terapéuticas individualizadas que integran las diferentes disciplinas requeridas.

Se hace uso de tecnologías que brinden procesos innovadores, facilitadores y atrayentes para la recuperación y mejoramiento de las dificultades de los usuarios.

Programas Ofrecidos en el servicio de Salud Integral

✓ Programa de Rehabilitación Terapéutica desde terapia física, fonoaudiología, terapia ocupacional psicopedagógica, psicología y neuropsicología.

✓ Programa de neuro-desarrollo (Terapia física, Terapia ocupacional, Fonoaudiología / terapia miofuncional

✓ Programa de terapia Acuática.

✓ Programa de equino terapia

✓ Terapia Votja

✓ Acompañamientos Terapéutico

✓ Programa de autismo y problemas de comportamiento mediante el Enfoque Terapéutico

ABA

✓ TOMATIS

Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano

Ofrece servicios de Educación especial para el trabajo y desarrollo humano de formación académica en habilitación para el desarrollo psicomotriz y cognitivo, atiende niños, niñas, jóvenes y mayores de 18 años con necesidades educativas especiales (síndrome de Down, discapacidad intelectual entre otras).

Inclusión Educativa

Ofrece servicios de Apoyo de inclusión en entidades educativas.

1.8 Organigrama

Figura 1.

Organigrama ASOPORMEN.



Adaptado de Manual de Calidad ASOPORMEN.

1.9 Mapa de procesos

Figura 2.

Mapa de procesos ASOPORMEN.



Adaptado de Manual de Calidad ASOPORMEN.

2. Generalidades del proyecto

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento de los procesos de talento humano y gestión de la calidad en la asociación ASOPORMEN.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis diagnóstico que permita visualizar la situación actual de los procesos de talento humano y gestión de la calidad en la asociación ASOPORMEN.
- Diseñar un plan de mejoramiento a los procesos evaluados a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la asociación.
- Implementar las propuestas de mejora aprobadas por los directivos de la asociación ASOPORMEN.
- Diseñar e implementar un sistema de indicadores que permitan el seguimiento y medición de la eficacia de las propuestas implementadas

2.2 Planteamiento del problema

ASOPORMEN fue creado en 1965 por un grupo de ciudadanos visionarios y conscientes de las necesidades de la población con capacidades diversas de Santander con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, la participación social, la garantía de derechos y atención oportuna de derechos de estas personas a través de un abordaje integral e interdisciplinario, actualmente cuenta con 199 empleados de los cuales 49 son empleados directos, 132 prestadores de servicio, 3 practicantes del SENA y 15 con convenios educativos.

Cuenta con políticas de servicio, SST, seguridad del paciente, humanización y buen trato, talento humano, ambiental, bienestar laboral, política de no consumo de alcohol, tabaco y

sustancias psicoactivas y política de calidad. De esta manera busca brindar atención oportuna y eficaz a todos los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos con discapacidades diversas.

Actualmente no se evidencia un manual de cargos específico para el área de recepción en la sede principal; cabe aclarar que el área de recepción está compuesta por 3 secretarias, 2 administrativas y una auxiliar SIAU, donde este es el cargo que presenta más rotaciones repentinas y/o sin aviso; lo que ha ocasionado sobrecargos para las asistentes y deja una mala imagen de la organización frente a sus usuarios, ya que este es la cara de la institución al público, por lo que para ASOPORMEN es primordial el desarrollo de dicho manual, así como la identificación del perfil idóneo según las necesidades de la asociación para la ejecución de dicho cargo. Así mismo requiere una mejora en la evaluación de desempeño, ya que se manifestó a la autora la desactualización de la misma y la manera como esta se realiza, ocasiona desmotivación en los trabajadores pues solo estos son evaluados por los coordinadores del área a la que pertenecen y estos no tienen oportunidad de evaluar a sus jefes.

Por otro lado, el área de gestión de la calidad requiere una revisión en cuanto a la caracterización de los procesos ya que desde el 2017 a la fecha actual no se les ha realizado ningún tipo de inspección y no se han incluido cambios que se han efectuado en algunos procesos, a petición de la coordinadora del área se requiere también actualizar y mejorar los indicadores institucionales que se tienen estipulados para el seguimiento del correcto funcionamiento de cada área de la organización, apoyándose en el uso de herramientas ofimáticas que permitan un mejor desarrollo e interpretación de la información arrojada por dichos indicadores. Dentro del programa de auditorías impartidas, no es posible realizar una auditoría interna que permita encontrar fallos en los procedimientos, ya que no se cuenta con una lista de chequeo que le permita verificar el uso de sus protocolos, procesos y formatos en todas las áreas en que se compone la organización.

Estos problemas señalados a grandes rasgos demuestran una deficiencia en los procesos de las áreas ya mencionadas; ya que para esta organización es primordial la atención al usuario, poder llegar a estos de la mejor manera y atendiendo a su política de calidad, se pretende con este proyecto contribuir con la estandarización de los procesos en los que se encuentran falencias y con el bienestar de todo su personal para que por medio de este se llegue al cumplimiento de los objetivos de cada área y seguir aportando como institución a la población discapacitada de Colombia y Santander.

2.3 Alcance del proyecto

El presente proyecto contempla el mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano y gestión de la calidad, donde gracias al diagnóstico inicial se encontraron falencias en los mismos; para la identificación de las causas de las ya mencionadas, se emplearon herramientas de ingeniería industrial que permitieron realizar la recolección y análisis de información que dio como resultado final el diseño del plan de mejoramiento. El mismo fue socializado y avalado por la dirección ejecutiva de la organización, concluyendo que su alcance está dictado por el levantamiento de la documentación e implementación de las actividades de mejoramiento aprobados por la gerencia, los procesos y/o procedimientos son Manuales de funciones y perfiles de cargo, Evaluación de desempeño, Satisfacción laboral, Inducción y evaluación de inducción, Plan de capacitaciones, Listas de chequeo, Indicadores de calidad y Caracterización de procesos, adicionalmente un presupuesto del costo estimado para el plan de mejoramiento y así finalmente la formulación de un sistema de indicadores de gestión de las actividades de mejoramiento implementadas.

3. Marco teórico

3.1 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano, anterior mente llamado administración de recursos humano (ARH), es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito; según Chiavenato (2009) el término RH o administración de recursos humanos tiene tres significados:

- Los RH como función o departamento: en este caso RH se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.

- Los RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos: es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.

- Los RH como profesión: son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera. (pág. 2)

Dentro de la gestión del talento humano se conoce un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, encargados de crear todas las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, sea de las personas o de la organización; Chiavenato (2009) nos dice:

1. Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

2. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

4. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

5. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

6. Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa. (pág.15).

3.2 Gestión de la calidad

Una primera línea de opinión concibe la Gestión de la Calidad como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo. El autor Witcher (1995) la define como “una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos, así como de otros que la contemplan desde el marketing como un instrumento útil para crear una organización orientada al cliente”. (pág. 9). Así pues, Price (1989)) aún restringe más su concepto, limitándola a “una técnica de control”.

La asimilación de la Gestión de la Calidad a una herramienta para la gestión no parece suficiente, por dos razones:

- Aporta ideas de carácter abstracto o principios de dirección además de prácticas y técnicas.
 - Diversos enfoques están basados en una perspectiva de sistemas, que considera toda la organización y las interacciones entre sus componentes. (Swift, Ross, & Omachonu, 1998, pág. 5)

Sin embargo, no deja de ser cierto que este concepto es el que impregna los enfoques pioneros, como la inspección y el control estadístico de procesos, que aportan poco más que una caja de herramientas para el control de la calidad de productos y procesos.

La Gestión de la Calidad es tanto una estrategia como un proceso y concebida como una filosofía; lo que deja claro que no debe confundirse con un programa de calidad, ya que amerita tener un principio y un fin. Capturando así procesos y proyectos dentro de la organización que vinculen liderazgo, participación, compromiso, responsabilidad, cooperación y aprendizaje, para el desarrollo de la GC donde se garantiza el compromiso compartido por todos los miembros de la organización.

El concepto de la Gestión de la Calidad como un sistema de dirección supone entenderla como un modelo directivo ecléctico, como propone Guillén (1994), que integra aportaciones de los tres grandes paradigmas organizativos:

De la organización científica del trabajo procede su preocupación por la productividad, el absentismo y la rotación de los trabajadores, la calidad del producto y la parálisis burocrática, que cuaja en el entrenamiento en técnicas de control estadístico de la calidad, dirección de la producción y análisis de tareas. El análisis estructural le ha inyectado las ideas sobre participación, trabajo en equipo y liderazgo, así como principios de diseño organizativo orientados hacia estructuras horizontales, federales y divisionales que combatan los perversos hábitos de las estructuras burocráticas. Por último, el modelo de las relaciones humanas ha penetrado en la ideología de la GC, inspirando su retórica de la satisfacción del cliente que se consagra como misión organizativa, asignando a los directivos un rol de líderes y elevando la responsabilidad de los trabajadores desde meros subordinados a miembros de un equipo, fortaleciendo valores clave de su motivación como la participación, la mejora y el crecimiento personal. (pág. 84).

3.3 Mejoramiento de procesos

Es el análisis de los procesos actuales para la detección de actividades que se puedan mejorar dentro de una organización, entendidas como falencias, obstáculos y/o errores que no dejan entregar un valor agregado significativo a los clientes o usuarios, este análisis permite

establecer un objetivo, un flujo de trabajo y los controles para la medición e integración de los procesos. Así pues, Harrington (1991) lo define como: “una metodología sistemática desarrollada para ayudar a una organización a tener avances significativos en la manera que operan sus procesos”. (pág.23).

Algunos autores (Davenport & Short, 1990) han definido el mejoramiento de procesos como:

El análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables y así lograr aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de los clientes buscando, que, durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización. (pág.11).

Finalmente,

El mejoramiento de procesos es una forma efectiva para gestionar una organización en cualquier nivel y para el apoyo en el logro de sus objetivos generales. En consecuencia, ahora se considera un valioso activo empresarial y su mejora continua se ha convertido en un imperativo para muchas organizaciones. (Gardner, 2001, pág. 51)

3.4 Diagnóstico empresarial

Para las organizaciones se hace necesario evaluar de una forma u otra sus procedimientos, áreas de trabajo y demás; para conocer si tienen problemas internos o externos, por lo que es importante determinar el tipo de inconvenientes que se presentan, pues estos producen efectos diferentes que requieren soluciones aplicadas a cada caso identificado.

Si lo que se quiere es conocer la actual situación de una empresa y cuáles están siendo los principales obstáculos que le impiden seguir creciendo, el diagnóstico empresarial es una de las herramientas más recurridas y eficaces para poder realizar este tipo de estudio, ya que gracias a este se puede encontrar la raíz de diferentes problemas, y poner todos los recursos necesarios para solucionarlos, hacer que la empresa funcione mejor y pueda alcanzar sus objetivos. (Muñiz, 2017, pág.11).

3.5 Entrevista

En la obra los Diálogos de Platón (Mayéutica) se produce el primer uso del diálogo para acceder al conocimiento de lo público. Pero fue el proceso de modernización y racionalización de las relaciones a través del desarrollo de las ciencias sociales y la puesta en circulación de la prensa de masa lo que consideramos propiamente como el origen de la entrevista. (Díaz, 2005)

Según autores como Corbetta (2007), “la entrevista es una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Siempre está guiada por el entrevistador, pero tendrá un esquema flexible no estándar”. (pág.179)

Sierra (1998) asegura que “la entrevista es un instrumento eficaz y de gran precisión, puesto que se fundamenta en la investigación humana, aunque cuenta con un problema de delimitación por su uso extendido en las diversas áreas de conocimiento”. (pág.277)

Así pues, actualmente se podría decir que la entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información se

plasmará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.

La visión general de la entrevista como técnica de recogida de información, ofrece dos metodologías:

La metodología cualitativa se plantea para descubrir o plantear preguntas que ayuden a reconstruir la realidad tal como la observan los sujetos de un sistema social definido. Su objetivo fundamental es describir lo que ocurre en nuestro alrededor, entender los fenómenos sociales, por eso es común que las hipótesis surjan en el transcurso de la investigación.

La metodología cuantitativa requiere de análisis numéricos exhaustivos, tablas y formulaciones estadísticas de la información que se recopile de una población o muestra; esta intenta obtener resultados para generalizar a un colectivo grande (población), lo que ocurre a una pequeña muestra. Su esencia se capta a través de las mediciones, que deben ser precisas a la hora de valorar conceptos amplios de lo que se quiere investigar. (Sampieri, Collado, & Baptista, 2003)

3.6 Caracterización de un proceso

Como parte de la planificación del sistema de Gestión de la Calidad, la Secretaría Distrital de Salud (2019) ha definido la Caracterización de procesos como “la herramienta que describe la manera cómo funciona un proceso de conformidad a sus requisitos, allí se identifican componentes tales como: salidas (productos/servicios), entradas, actividades, proveedores, clientes, recursos, objetivo, alcance, entre otros”.

El proceso se define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto, con las siguientes características:

- El "resultado previsto" de un proceso se denomina salida.
- Las entradas de un proceso son generalmente las salidas de otros procesos y las salidas de un proceso son generalmente las entradas de otros procesos.
- Los procesos en una organización generalmente se planifican y se realizan bajo condiciones controladas para agregar valor. (pág.3)

3.7 Evaluación de desempeño

Los autores Harper y Linch (1992), definieron este concepto como una técnicas o procedimiento que contiene como finalidad, apreciar de forma sistemática y objetiva, el rendimiento de los empleados de una organización; por lo que, dicha evaluación se debe realizar con base en los objetivos planteados por la empresa, las responsabilidades asignadas y las características personales. (pág. 2).

Según Byar y Rue (1996), “la evaluación de desempeño es un proceso orientado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en la que está desempeñando sus labores y con ello, elaborar planes de mejora”.

Los objetivos de la evaluación de desempeño se presentan en tres fases: La primera consiste en permitir condiciones de medición del potencial del talento humano a efectos de determinar su plena utilización. La segunda hace referencia a permitir que los recursos humanos sean tomados en cuenta como una ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo de la forma de la administración. La tercera, es la oferta de oportunidades de crecimiento y la apertura de espacios que permitan la participación efectiva a todos los miembros de la organización. (Grateron & et.al, 2009)

3.8 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son una expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según sea el caso. También se entienden como una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros.

De acuerdo con el Departamento Administrativo de la Función Pública (Departamento Administrativo de la Función Pública, (DAFP), 2012), se clasifican de acuerdo a:

- Eficacia: cuando se habla de eficacia, se busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

- Eficiencia: los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso; evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos; consisten en el examen de costos en que incurren las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados.

- Efectividad: para el análisis de este tipo de indicadores es necesario involucrar la eficiencia y la eficacia, es decir el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles; se relacionan con la medición del nivel de satisfacción del usuario

que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado. (pág.23)

3.9 Manual de funciones

Contar las herramientas administrativas como medio de comunicación en las empresas puede significar un aumento en la productividad y buen funcionamiento, si se les da el aprovechamiento adecuado, sin embargo, las organizaciones tienden a no adecuarlas dentro de sus herramientas, ya sea por falta de conocimiento en las operaciones, falta de tiempo y dinero para invertir en elaborarlas o revisarlas, por la experiencia recabada durante los años de trabajo que consideran ya no son necesarias, entre otras.

Para Chiavenato (2009) un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades; “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo”. (pág. 156).

De acuerdo con Franklin, (1998), los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. (pág.157)

3.10 Perfiles de cargos

Los perfiles de cargos son un instrumento que sintetiza e integra la función laboral con el puesto que se está definiendo en específico y varían en cada empresa según como se integre o defina un cargo; puede ser que en las organizaciones existan distintos puestos laborales y que atiendan a las mismas competencias de un perfil del cargo. La descripción de los perfiles de cargos, indica Chiavenato (1999), es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

Así pues, se expone que la manera idónea de realizar un perfil de cargos es aquel basado en competencias ya que este permite descubrir los requerimientos y exigencias pertinentes para el personal a contratar; por perfiles de cargo por competencias se entiende la declaración empresarial acerca de los rasgos que deben caracterizar a sus empleados, expresados en términos de competencias en diferentes dominios de la acción profesional y cuáles pueden serle demandadas legítimamente por la sociedad en cuanto miembro acreditado de tal o cual profesional u oficio. (Hoyos, 2010)

3.11 Clima laboral

El autor Campbell (1976) empieza por definir una postura, donde considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la

organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento. Brunet (2011) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

3.12 Seis Sigma

El Seis Sigma es una filosofía de la calidad que permite reducir la variación en los procesos y productos e impactar la satisfacción de los clientes dentro de una organización.

Pande y Holpp (2002) indicaron que Seis Sigma es una técnica que utiliza herramientas de gestión de calidad y estadística para reducir la variación en los procesos y productos, y busca aumentar la satisfacción de las necesidades de los clientes y disminuir los costos de operación. Generalmente es utilizada por grandes compañías a escala mundial por los cambios en la dirección, los procesos, la cultura organizacional y las inversiones que implica su implementación como filosofía de negocio. (pág. 81).

Seis Sigma no solo puede ser considerado como un proyecto de mejora, sino también como una metodología denominada (*DMAIC*), (*Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar*) que contribuye al desarrollo de metodologías basadas en la planificación, y enfocadas a la obtención de resultados en los procesos de producción y servicios. Montoya y Barrera (2011).

Definir: Definir problemas y métricas que permitan establecer cómo los procesos y productos afectan los requerimientos de los clientes, los cuales se denominan CTQ (por sus siglas en inglés: Critical to Quality) En esta fase, también se determina el alcance del proyecto o las fronteras que delimitarán el inicio y el final del proceso que se busca mejorar. Como herramienta de apoyo a esta fase se recomienda elaborar un mapa del flujo del proceso: ¿qué?, ¿por qué?, ¿dónde?, ¿quiénes?

Medir: Esta fase permite medir el desempeño actual del proceso que se busca mejorar a través de la medición de los CTQ, los cuales permiten establecer cuantitativamente los defectos u oportunidades que se desarrollarán en las fases posteriores del proyecto. Esta medición se soporta en el diseño y ejecución de un plan de recolección de datos que incluye las fuentes primarias o secundarias de los mismos. Por último, se comparan los resultados actuales con los requerimientos del cliente para determinar la magnitud de la mejora requerida. En esta fase se recomienda la utilización de herramientas como diagramas de Pareto, causa efecto (espina de pescado) e indicadores de gestión que ayudan en la recolección de los datos relacionados con costos, eficiencia, eficacia, satisfacción y productividad.

Analizar: Identificar las fuentes de variación (las X) como se genera el problema, y confirmar las X vitales con datos. En esta etapa se lleva a cabo el análisis de la información recolectada para determinar las causas raíz de los defectos y oportunidades de mejora. Posteriormente, se tamizan las oportunidades de mejora, de acuerdo con su importancia para el cliente, y se identifican y validan sus causas de variación. En este punto, se utilizan las herramientas analíticas y estadísticas para identificar las causas de los problemas.

Mejorar: evaluar e implementar soluciones, asegurar que se cumplan los objetivos. Se diseñan soluciones que ataquen el problema raíz y lleven los resultados hacia las expectativas del

cliente. También se desarrolla el plan de implementación; en este punto se ponen en práctica las soluciones para eludir los susodichos problemas, se someten a prueba y se validan las soluciones.

Controlar: diseñar un sistema para mantener mejoras logradas (controlar X vitales), cerrar proyecto y aprender lecciones. Tras validar que las soluciones funcionan, es necesario implementar controles que aseguren que el proceso se mantendrá en su nuevo rumbo. Para prevenir que la solución sea temporal, se documenta el nuevo proceso y su plan de monitoreo.

4. Diagnóstico de la asociación ASOPORMEN

4.1 Metodología del diagnóstico

Para conocer la situación actual de las áreas de talento humano y gestión de la calidad en ASOPORMEN, con el fin de analizar e identificar las dificultades que se presenten e implementar acciones de mejoramiento, se plantea la metodología presentada a continuación:

4.1.1 Análisis Organizacional

Esta fase se lleva a cabo con el fin de conocer la cultura y estructura organizacional (misión, visión, procesos, funciones, jerarquización y cargos), así mismo, identificar cómo se llevan a cabo las actividades correspondientes a cada proceso de Talento Humano y Gestión de la Calidad de la organización.

ASOPORMEN es una entidad sin ánimo de lucro, centrada en la atención integral a población en general y en su mayoría a población con capacidades diversas y que a lo largo de sus 54 años se ha caracterizado por brindar un buen servicio sus usuarios y aportar herramientas de socialización y permanencia en una sociedad a las personas en condición de discapacidad. Por lo que su misión es a fin con las actividades que se realizan en la organización y está encaminada a brindar un servicio integral a todos sus usuarios, donde se resaltan la inclusión social que es una de las principales directrices para la asociación. Sin embargo, no se menciona al talento humano idóneo con el que se cuenta y que es importante reconocer dentro de la misión, ya que es por medio de este que se logran los objetivos y las metas propuestas. Por lo que se reconoce la necesidad de hacer una comparación con los informes de gestión anuales entregados por calidad donde se permita ver el cumplimiento de la razón social de la empresa.

Si bien la última versión de la visión se realizó a principios del año 2019, con un marco de tiempo de cinco años, donde se amplió el horizonte y su ejecución es posible pues ASOPORMEN es la única asociación en Bucaramanga y Santander donde se cuenta con el amplio portafolio de servicios que se ofrecen; aunque en la ciudad hay terapeutas independientes que suelen ser de fácil acceso ya que manejan tarifas bajas monetarias, son los líderes en este mercado. Al igual que con la misión es necesaria una revisión anual para aplicar medidas correctivas que contribuyan a la mejora continua de los procesos por medio de los cuales se cumplan las metas establecidas para el 2024.

Los procesos y funciones dentro de la asociación se encuentran definidos y solidificados en cuanto a la planeación de los mismos, pues cada mes se realizan auditorías donde se evidencian las estrategias de mejora continua propuestas, pero, teniendo en cuenta el análisis de los procesos, se identifica la falta de cumplimiento de estas estrategias de mejora y donde el proceso de auditoría

adolece de algunas listas de chequeo para realizar el debido seguimiento a los procesos y actividades realizadas por los colaboradores de ASOPORMEN.

La estructura organizacional se encabeza por la asamblea general, de la que depende una junta directiva, un presidente y un director ejecutivo, donde este último tiene bajo su cargo a coordinadores de cada una de las áreas en que se encuentra dividida la organización. ASOPORMEN también tiene sus puertas abiertas a practicantes universitarios y SENA, quienes de la misma manera que los empleados son sometidos al proceso de inducción, evaluación, semana de prueba y reinducción; donde se dan a conocer información de la empresa, el reglamento que deben cumplir y los beneficios que adquieren al ingresar a la organización.

4.1.2. Identificación del personal

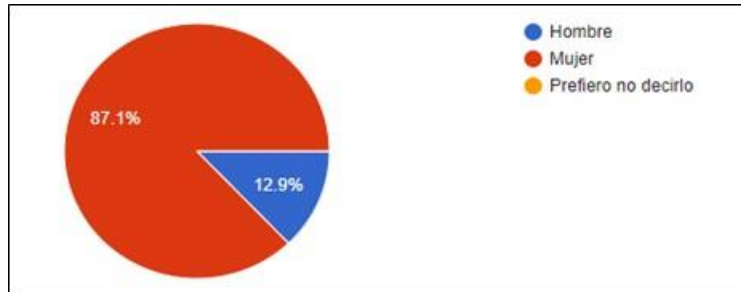
Se diseñó una encuesta (ver apéndice 1. Encuesta de información Socio- demográfica) que permita conocer las características socio- demográficas del personal y contribuya en el análisis e identificación de competencias en las que estos necesitan asistencia por parte de la gestión del talento humano.

La encuesta fue enviada por medio del correo de Talento Humano a todo el personal, para no interrumpir labores y por lo cual respondieron 70 trabajadores.

La primera pregunta deja ver que la mayor parte del personal está compuesto por mujeres pues cuenta con una distribución porcentual del 87,1% de mujeres y un 12,9% de hombres, lo que resalta la importancia que tiene para la asociación el trabajar en pro de satisfacer las necesidades de todos sus trabajadores en igualdad de condiciones.

Figura 3.

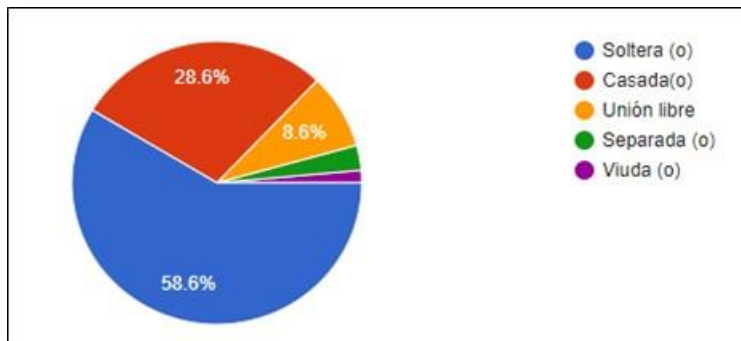
Distribución porcentual de género.



El estado civil de los empleados muestra que el 58,6% son solteros, el 28,6% son casados, el 8,6% vive en unión libre, el 2,9% son separados y una persona afirma ser viuda con el 1,4%. Se evidencia que los valores más altos de respuesta corresponden a opuestos donde la mayoría del personal no tiene la carga de responder por un matrimonio.

Figura 4.

Estado civil de los empleados.

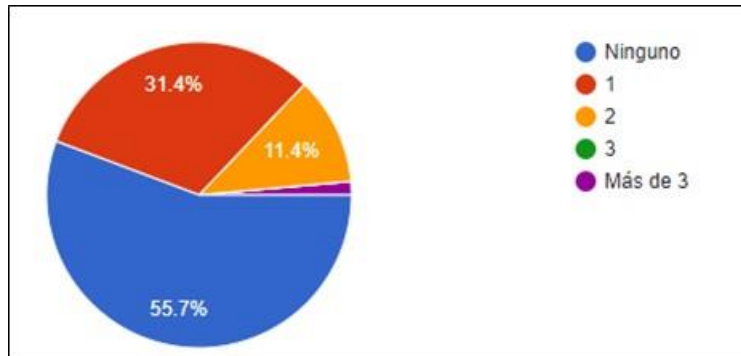


La mayor parte del personal no tiene hijos con un 55,7%, el 31,4% tiene un hijo, el 11,4% tiene dos y el 1,4% más de tres hijos; para la asociación es un punto importante ya que se deben

tener en cuenta los hijos de los empleados para realizar actividades y celebraciones que los involucren junto con sus familias.

Figura 5.

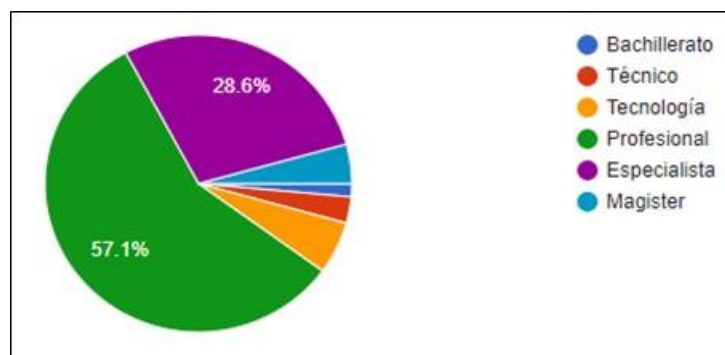
Número de hijos.



Se evidencia el alto nivel de escolaridad dentro de la organización, según el índice de formación académica el 57,1% del personal es profesional, el 28,6% es especialista, el 5,7% es tecnólogo, el 4,3 % es magister, el 2,29% es técnico y el 1,4% estudió hasta el bachillerato. Esto demuestra la gran importancia que debe tener el plan de capacitaciones en temas que les permitan avanzar un poco más en sus conocimientos.

Figura 6.

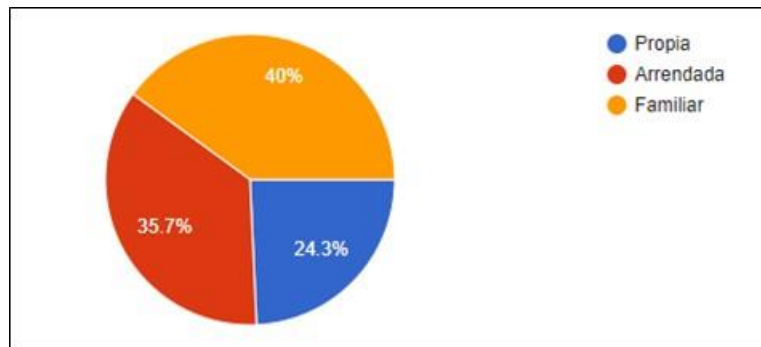
Formación académica de los empleados.



El 40% de los empleados habita en vivienda familiar, el 35,7% vive en arriendo y el 24,3% posee vivienda propia.

Figura 7.

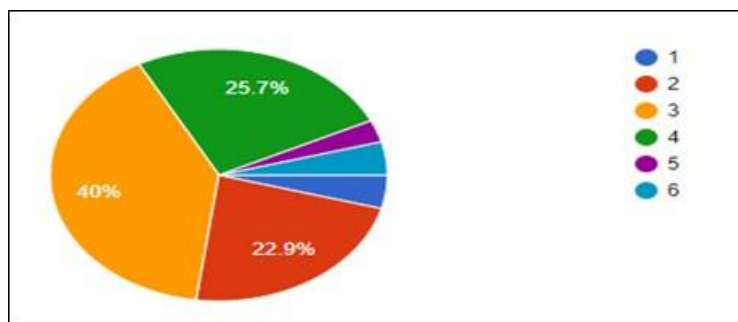
Tenencia de vivienda de los empleados.



Se evidencia que la mayoría de los empleados vive en un estrato medio, pues el mayor porcentaje es el estrato 3 con un 40%, el 25,7% de los trabajadores vive en estrato 4, el 22,9% en estrato 2, el 4,3% en estrato 1 y 6, el 2,9% en estrato 5.

Figura 8.

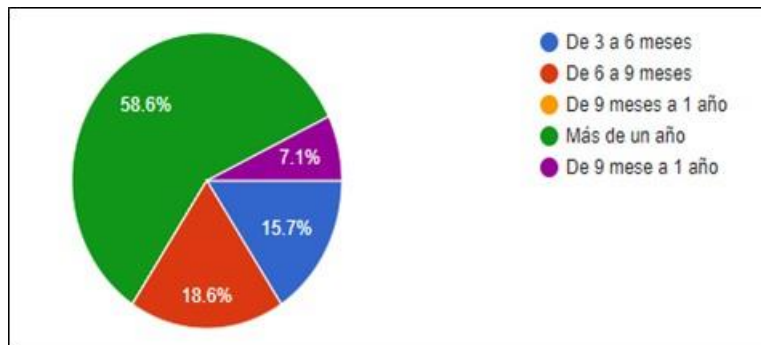
Estrato de los empleados.



De la antigüedad en la empresa se puede identificar que el 58,6% lleva más de un año, el 18,6% lleva de 6 a 9 meses en la empresa, el 15,7% de 3 a 6 meses y el 7,1 de 9 meses a 1 año. Se puede decir, que la mayoría de los empleados conoce los procesos de la empresa por el tiempo que llevan allí; sin embargo, se deben tener en cuenta las actividades de fidelización para conservar y contribuir a que los demás empleados alcancen los 12 meses o más dentro de la asociación.

Figura 9.

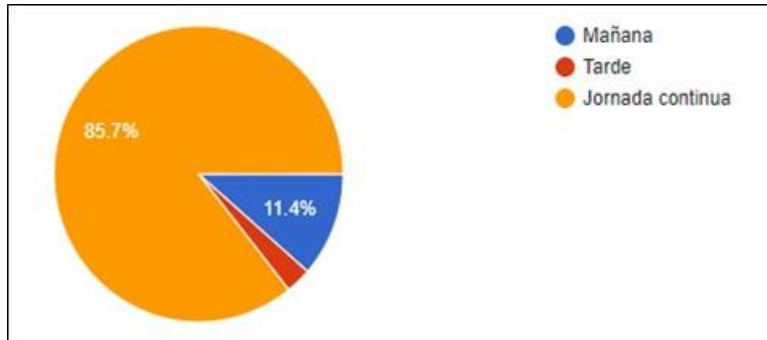
Antigüedad en la empresa.



La mayoría de los trabajadores llevan una jornada continua con el 85,7%, el 11,4% trabaja en la mañana y el 2,9% en la tarde. En ASPORMEN no se labora el día sábado por lo que su jornada está establecida según lo convenido en el artículo 164 del código sustantivo de trabajo.

Figura 10.

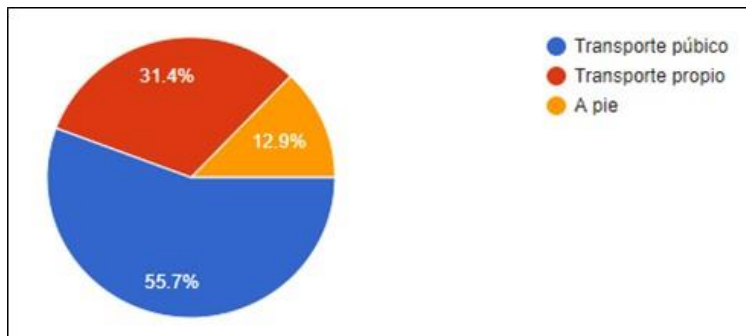
Horario de trabajo.



El medio de transporte que usa el personal en su mayoría es el transporte público con un 55,7%, transporte propio con un 31,4% y el 12,9% se dirige al trabajo a pie. De esta distribución porcentual se pueden proponer incentivos para el medio de transporte del personal.

Figura 11.

Tipo de transporte utilizado.

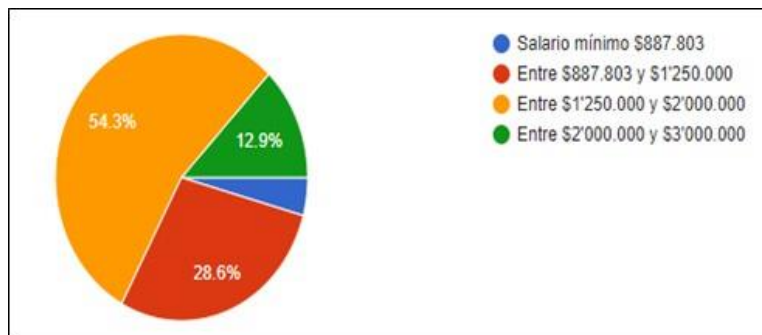


El salario devengado de los trabajadores en su mayoría es entre millón doscientos cincuenta y dos millones con un 54,3% ya que estos son cargos que corresponden a profesionales sin una especialización y con poca experiencia en su cargo, el 28,6% devenga entre un salario mínimo y

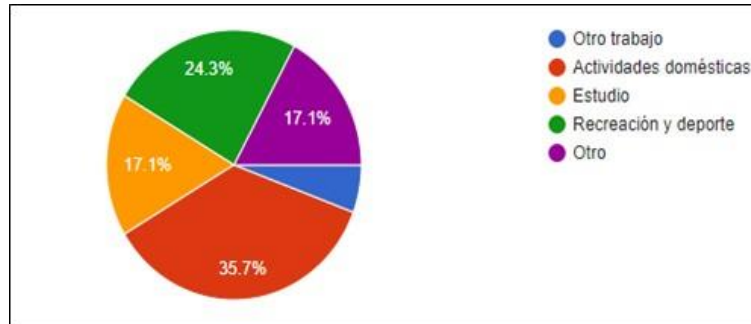
millón doscientos cincuenta pues estos son cargos básicos, el 12,9% devenga entre dos y tres millones, ya que estos son profesionales especialistas y que cuentan con funciones y personal a cargo y el 4,3% devenga un salario mínimo, donde estos son cargos básicos.

Figura 12.

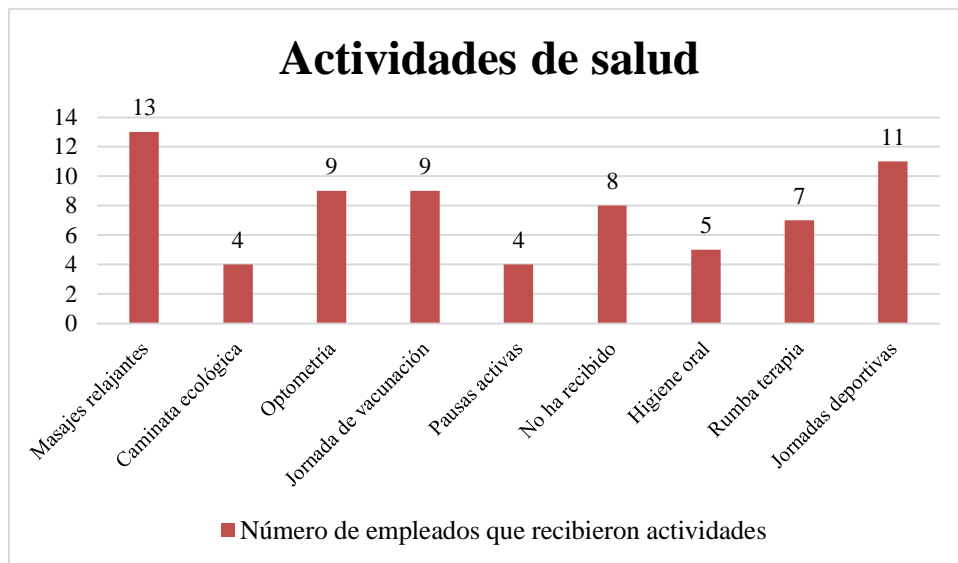
Salario devengado.



El uso del tiempo libre del personal de ASOPORMEN, se encuentra distribuido en actividades domésticas con un 35,7%, el 24,3% se dedica a recreación y deporte, el 17,1% se dedica a estudio y otras actividades, el 5,7% dedica su tiempo libre en otro trabajo. Estas cifras son importantes para la creación de actividades de esparcimientos y un mejor aprovechamiento del tiempo libre, orientadas a la disposición del trabajador.

Figura 13.*Uso de tiempo libre.*

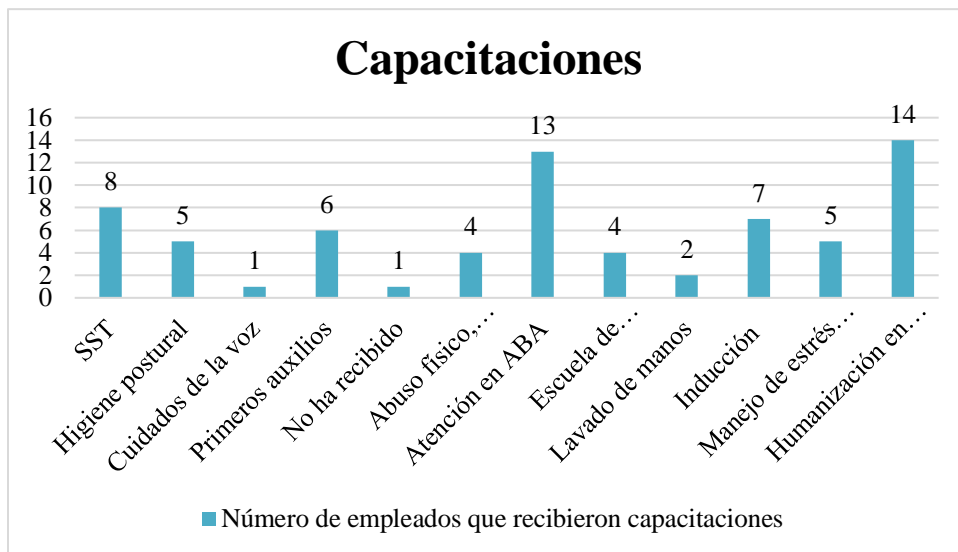
De la información recopilada de las actividades de salud que ha brindado la asociación, es una pauta importante para que el equipo de talento humano siga brindando actividades que cubran a todos los trabajadores, ya que algunos afirman no haber recibido ninguna.

Figura 14.*Actividades de salud brindadas por la empresa.*

De las capacitaciones impartidas a los empleados, las que han tenido mayor asistencia han sido las de atención en ABA y humanización en el servicio al cliente. Aunque hay una variedad en las capacitaciones algunos han recibido solo la inducción; por lo que es importante determinar las necesidades en competencias de los cargos para un mejor desempeño de las labores.

Figura 15.

Capacitaciones brindadas por la empresa



4.1.3 Revisión documental

Se realiza un análisis de los documentos facilitados por ASOPORMEN de las dos áreas involucradas en el presente proyecto entre ellos se encuentran: reglamentos, protocolos, procedimientos, manual de calidad, la caracterización de cada proceso, cronograma de auditorías y capacitaciones, matriz de comunicación, programas; presentaciones y evaluaciones pertenecientes al proceso de inducción.

Tabla 3.

Documentación Talento Humano

Documento	Fecha de actualización	Versión	Observaciones
Reglamento interno	2016	1	El reglamento cuenta con todas las especificaciones claras de las leyes y obligaciones a cumplir por parte del personal. Sin embargo, es obligatorio poner en el documento la fecha de creación, actualización y la versión a la que corresponde este, pues no se encuentra consignado.
Manual de responsabilidades y competencias	26/06/2018	8	Aunque su actualización es reciente, no existe manual para las recepcionistas de la sede principal, se evidencia la falta de socialización con todos los trabajadores, para mejorar la atención a los usuarios y el desempeño de sus funciones.
Código ético y compromiso de servicio		4	Se encuentra ajustado para todo el personal de la empresa, cubre todas las áreas y se disponen de comités encargados del control y seguimiento al cumplimiento del mismo. Ya que la autora recibió la inducción, se puede decir que el código de ética no se da a conocer a los trabajadores de nuevo ingreso.
Programa de bienestar organizacional	15/03/2016	2	A pesar de estar actualizado, contar con un programa estructurado y con actividades de fidelización como celebraciones de cumpleaños, fechas especiales, festividades, detalles, entre otros. Para dar un incentivo monetario lo hacen al final del año, basándose en los resultados de la evaluación de desempeño.

Tabla 3. (Continuación)

Documento	Fecha de actualización	Versión	Observaciones
Proceso de selección, contratación, inducción y evaluación	26/02/2019	7	Para el subproceso de selección se realizan test recomendados por la OMS (Organización Mundial de la Salud), se tienen en cuenta las exigencias comunicadas por los coordinadores de área y el psicólogo se encarga de presentar un informe con el perfil del aspirante. En el subproceso de inducción se encuentran mal estructurados y desactualizados los formatos de evaluación de inducción y las presentaciones en Power Point (que es como se brinda la inducción). La reinducción se realiza al final o principio de cada año, posterior a los resultados de evaluación de desempeño
Evaluación de desempeño.	2016	3	En ASOPORMEN se aplica una vez al año la evaluación de productividad de los empleados por medio de un instrumento creado en Excel, donde se evalúa el cumplimiento de las responsabilidades contractuales y la realiza el jefe inmediato (coordinador) de cada área. Es pertinente crear un instrumento que permita evaluar no solo a subalternos sino a colegas y jefes (evaluación 270 grados) e implementarla dos veces al año para tener una visión mucho más amplia del estado en que se encuentra todo el personal, para que trabajando a la par del programa de bienestar organizacional se pueda acceder a mejores capacitaciones e incentivos.

Tabla 3. (Continuación)

Documento	Fecha de actualización	Versión	Observaciones
Evaluación de Clima y satisfacción laboral	28/08/2018	3	Se realiza cada año en el mes de noviembre, por medio de un “cuestionario sobre mi trabajo” recomendado por la OPS que consta de 80 preguntas para medir el clima laboral y una encuesta en Google para medir la satisfacción laboral, donde las 3 preguntas de las que consta hacen referencia al estado de salud de los trabajadores, lo que muestra un conflicto de concordancia pues no se pregunta sobre la satisfacción que sienten en su cargo. Lo que indica que se requiere mejorar el instrumento de evaluación de la salud del trabajador y de su satisfacción laboral.
Plan de capacitaciones	Sin fecha	Sin versión	Las capacitaciones son solicitadas por cada coordinador de área a Talento humano, donde hacen llegar un archivo de Excel con los temas de formación necesarios para su área y personas a cargo durante un semestre. Es notable que no hay una planeación en las actividades de capacitación por todas las áreas, ya que la única que reporta sus necesidades es la coordinadora de SST, algunas organizadas por parte de talento humano como protocolos de etiqueta y servicio al cliente, pero ninguna con temas relacionados los cargos o funciones que desempeñan los empleados específicamente.

Tabla 4.

Documentación Gestión de la Calidad

Documento	Fecha de actualización	Versión	Observaciones
Manual de calidad	28/05/2019	10	El documento cumple con los requisitos establecidos en la norma ISO 9001 sobre el contenido de un manual de calidad incluyendo las reformas que se realizaron al actualizar la norma en el año 2015 como la incorporación de la gestión de riesgo y un análisis DOFA.
Política de calidad	28/05/2019	1	El documento cumple con lo establecido en la norma ISO 9001 de 2015 en donde incluye los tres elementos básicos definidos por esta como lo son la Empresa, mercado o escenario comercial y el cliente.
Matriz de comunicación	2019	1	El documento se muestra claro y cumple con los requisitos establecidos en la norma ISO 9001 de 2015; indica qué comunicar, cuándo comunicarlo, a qué persona comunicárselo, cómo realizar la comunicación y quién es la persona encargada de realizar la comunicación.
Caracterización de procesos	Protección:	2	Los documentos cumplen en cuanto al formato establecido en la norma ISO 9001 de 2015 en donde se debe diseñar el formato de caracterización teniendo en cuenta el ciclo PHVA, pero como cada área cuenta con su caracterización se realizó un diagnóstico más detallado de cada uno el cual se podrá ver en la tabla 5.
	26/09/2017		
	Gestión		
	directiva:	6	
	16/05/2017		
	Calidad:	6	
	16/05/2017		

Tabla 4. (Continuación)

Documento	Fecha de actualización	Versión	Observaciones
Caracterización de procesos	Gestión de salud integral:		Los documentos cumplen en cuanto al formato establecido en la norma ISO 9001 de 2015 en donde se debe diseñar el formato de caracterización teniendo en cuenta el ciclo PHVA, pero como cada área cuenta con su caracterización se realizó un diagnóstico más detallado de cada uno el cual se podrá ver en la tabla 5.
	16/05/2017	1	
	Educación:	1	
	16/05/2017		
	Gestión contable y financiera:	8	
	16/05/2017		
	SST:	10	
	26/02/2019		

4.1.4 Análisis de datos históricos

A continuación, se muestran las gráficas de datos históricos (desde el año 2015 hasta el año 2018, ya que los datos de 2019 no han sido recopilados por la responsable del área de TH) de la planta de personal que se maneja en estos años y egreso del personal en las cuales no se incluyen practicantes por convenios universitarios o con SENA; los datos que en estas aparecen fueron suministrados por la coordinadora de talento humano por medio del informe consolidado que debe

entregar a final de cada año y dado que así es como se tiene consignada la información dentro de la organización, se realizaron los gráficos correspondientes; por otro lado, los datos de ausentismo del personal, gastos administrativos y accidentalidad; no fueron suministrados por razones explícitas de la coordinadora de área.

De la planta de personal se observa una variación a lo largo de cada año en las entradas y salidas mensuales del personal de ASOPORMEN, de lo que se puede concluir que los tiempos de contratación son pequeños pues se deben cubrir los cargos que quedan libres cada mes y los requerimientos que se presenten para cada área de la institución.

Figura 16.

Planta de personal ASOPORMEN



Del egreso, se observa que en el 2015 la salida del personal fue grande comparada con los siguientes años donde disminuyó en un 51,1% en el 2016 y aunque en los siguientes años sigue siendo menor que en 2015 la salida de los trabajadores sigue siendo alta.

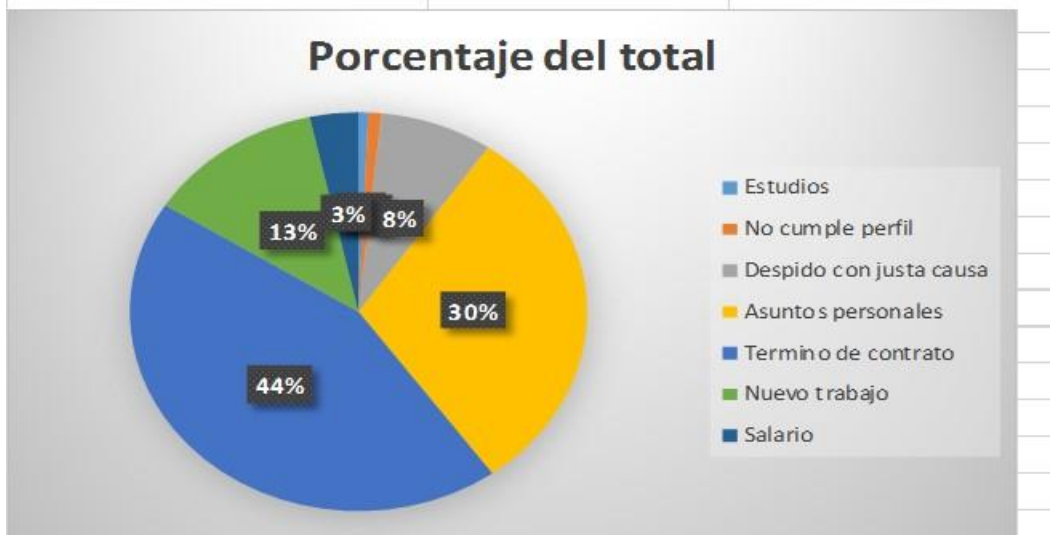
Figura 17.*Egresos anuales del personal.*

En la figura 18, se puede observar el porcentaje que representa cada causa del total de egresos dentro de la organización, donde las principales causas son el vencimiento de contrato con un 43,93% y asuntos personales con el 30,43% en los 4 años correspondientes, lo que resalta la importancia de la fidelización del personal pues en su gran mayoría prefiere esperar a la fecha de terminación de contrato para salir de la organización y/o renunciar para resolver sus asuntos personales, en lugar de poder resolverlos con ayuda de la organización. Esto es posible conocerlo gracias a las encuestas de salida que se realizan al personal al momento de renunciar, terminar contrato o irse de la organización.

Figura 18.

Porcentaje del total de egresos.

EGRESOS DEL PERSONAL		
CAUSAS	TOTAL	PORCENTAJE DEL TOTAL
Estudios	3	0,686498856
No cumple perfil	4	0,915331808
Despido con justa causa	35	8,009153318
Asuntos personales	133	30,43478261
Termino de contrato	192	43,93592677
Nuevo trabajo	55	12,58581236
Salario	15	3,432494279
TOTAL	437	



4.1.5 Entrevista

Posteriormente, se realizan entrevistas individuales con las coordinadoras del área de Talento Humano y Gestión de la calidad, con el fin de conocer desde su punto de vista los procedimientos en los que encuentran fallas o problemas.

Se programaron encuentros con la coordinadora del área de talento humano en las que se encontraron las falencias en el subproceso de inducción y evaluación del área de gestión de la calidad, también se revisó la evaluación de desempeño actual, donde se encontró que un punto

crítico en la organización que es la evaluación de desempeño (evaluación de productividad, así denominada en la empresa), es realizada una vez al año solo por coordinadores de área; la encargada de talento humano menciona que en algunos cargos se presentan renunciaciones repentinas y salidas en el cargo de recepcionistas y la secretaria de TH.


Posterior a esto, se llevó a cabo una entrevista con la coordinadora del área de calidad, donde se manifestó la necesidad de mejorar y actualizar los indicadores institucionales que se manejan desde el área de calidad para hacer seguimiento al funcionamiento de cada área mediante el uso de herramientas ofimáticas, así mismo la elaboración de las diferentes listas de chequeo mencionadas en el planteamiento del problema.

Se programó una reunión con el comité de calidad, conformado por la directora ejecutiva de la fundación y los 10 coordinadores de cada área, donde se expresó que en algunas áreas es realmente necesario la actualización y revisión de caracterizaciones ya que no se hace desde 2017, pues han cambiado las actividades y operaciones que se realizan y que no están consignadas en estos documentos.

Para hacer efectivas las revisiones de caracterización de procesos se realizaron entrevistas individuales con el coordinador de cada una de las áreas de la organización utilizando como herramienta una lista de chequeo (Ver apéndice 2), abierta a observaciones que los coordinadores expresaran y que se encontraron en el desarrollo de la actividad, en la figura 19 se puede observar el encabezado creado para dichas listas.

Figura 19.

Encabezado de listas de chequeo utilizado.

	LISTA DE CHEQUEO PARA ACTIVIDADES DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
	Elaborada por: <p style="text-align: center;">Karla Dayanna Agudelo Jaramillo</p>
	Supervisado por: <p style="text-align: center;">William Hoyos Torres Ana Beatriz Puentes</p>

Lo encontrado en la revisión de caracterización de procesos está consignado de la siguiente manera:

Tabla 5.

Caracterización de Procesos

Proceso	Apéndice
Gestión de la calidad	Ver apéndice 3
Educación	Ver apéndice 4
Seguridad y Salud en el trabajo	Ver apéndice 5
Protección	Ver apéndice 6
Talento Humano	Ver apéndice 7
Gestión de salud integral-ABA	Ver apéndice 8
Gestión de salud integral-Tomatis	Ver apéndice 9

Gestión directiva

Ver apéndice 10

Gestión contable y financiera

Ver apéndice 11

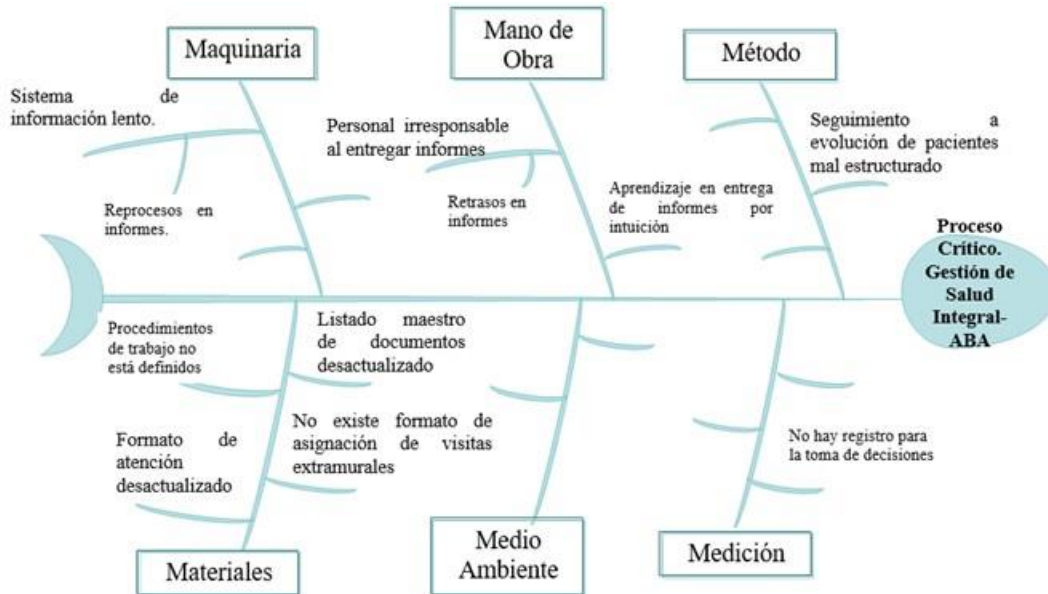
4.1.6 Análisis causa-efecto de los procesos

Para un mejor aprovechamiento de la información recopilada a raíz de la caracterización de los procesos, se optó por utilizar esta herramienta de control, presentando el diagrama de Ishikawa de 6m's para los procesos que se hallaron críticos en el numeral anterior y así, poder definir concretamente la relación causa-efectos que se producen e interfieren el funcionamiento de las actividades correspondientes a cada área de la organización.

El proceso de Gestión de Salud Integral- ABA, es uno de los procesos que más observaciones presenta las cuales se pudieron identificar en la figura 20, donde el coordinador señaló el conocimiento de que este es un proceso crítico debido a la falta de documentos, la desactualización en los mismos lo que dificulta la toma de decisiones en esta área y genera un desinterés e irresponsabilidad en el personal.

Figura 20.

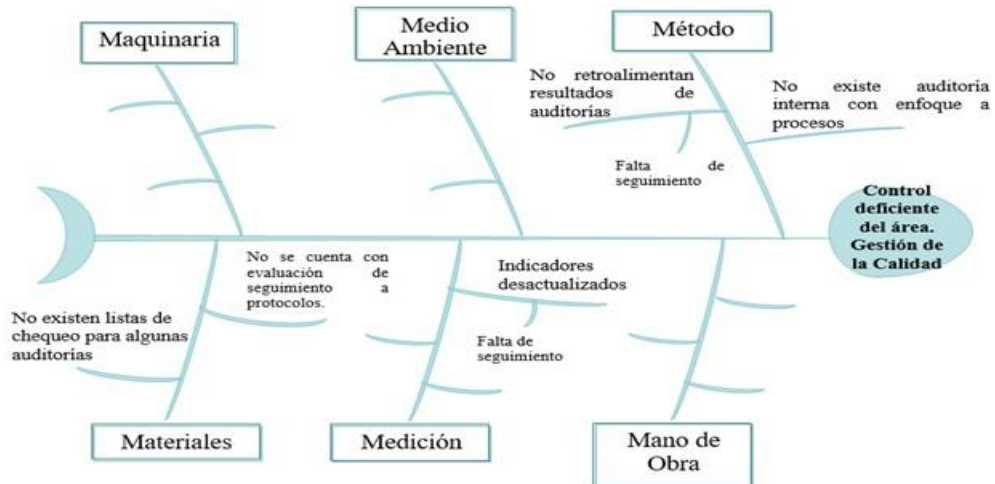
Diagrama causa-efecto ABA.



En la figura 21 se representan las observaciones encontradas en el área de Gestión de la Calidad, junto con la coordinadora se pudo identificar el control deficiente del área pues hacen falta partes importantes como la trazabilidad de los indicadores y listas de chequeo pertinentes para la evaluación de seguimiento de procesos y protocolos.

Figura 21.

Diagrama causa-efecto Gestión de la calidad.



Se representa gráficamente en la figura 22 lo encontrado en la entrevista con la coordinadora del área de Talento Humano, representando así en las categorías de materiales, medición, método y mano de obra; donde se establece como problema la deficiencia del área.

Figura 22.

Diagrama causa-efecto Talento Humano.



4.1.7 Análisis de la información

En esta etapa se ordena la información recolectada a través de las diferentes etapas, se estudia la situación actual y se analizan los requerimientos de las partes involucradas, así como las necesidades a cubrir y las oportunidades o propuestas de mejoramiento.

Gracias al análisis de la documentación suministrada y recopilada a lo largo del diagnóstico, es posible determinar que el área de Gestión de la Calidad no tiene toda la documentación necesaria para hacer control y seguimiento a los procesos de la organización, el estado de la mayoría de sus documentos es la desactualización, incluidos los pertenecientes al área de Talento Humano que también posee falta de estructuración de algunos de sus subprocesos, los cuales son relevantes para la organización; también cabe resalta que al conocer la información socio-demográfica del personal fue posible inferir las necesidades de motivación y desarrollo profesional que se tienen actualmente y tomarlas como base para diseñar y proponer actividades

de mejoramiento como incentivos y un mejor programa de capacitaciones que atiendan dichas necesidades.

4.1.8 Identificación de oportunidades de mejoramiento

Luego de haber analizado y comprendido la situación actual de las áreas a intervenir, inicia el proceso de identificar cómo se van a mejorar esas falencias y se elaboran las respectivas propuestas con el fin de apoyar y satisfacer las necesidades de dichas áreas.

Por medio de las herramientas utilizadas en el diagnóstico se puede decir que la asociación ASOPORMEN presenta deficiencia en los procesos de Talento Humano y Gestión de la Calidad, así pues, se procede a plantear las actividades y propuestas de mejoramiento el siguiente plan de mejoramiento:

Tabla 6.

Plan de Mejoramiento.

Resultados diagnóstico	Propuestas de mejoramiento
No hay un manual de funciones y perfiles de cargos específico para el puesto de recepción principal compuesto por 2 secretarías administrativas y 1 auxiliar SIAU	– Elaboración de manuales de funciones y perfiles de cargos faltantes. – Actualización de los perfiles y manuales existentes.

Tabla 6. (Continuación)

Resultados diagnóstico	Propuestas de mejoramiento
<p>Instrumento de evaluación de desempeño (documento en Excel), impartidas por coordinadores a subordinados que solo evalúa responsabilidades contractuales, aplicada una vez al año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Diseñar un sistema de evaluación de desempeño 270 grados, donde se tenga en cuenta la opinión de todos los trabajadores y que esta evalúe de manera correcta el desempeño de competencias de los mismos. – Implementarlo dos veces al año para que de esta manera se reconozca monetariamente al trabajador más destacado y crear más sentido de pertenencia.
<p>El instrumento utilizado por la empresa para medir Satisfacción Laboral, es insuficiente pues solo consta de tres preguntas que no son referentes al tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Mejorar el instrumento de evaluación de satisfacción laboral.
<p>Procedimiento de inducción y evaluación de inducción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Estandarizar los procesos de inducción tales como: matriz de comunicación, manual de referencia y contra referencia, seguridad del paciente acorde con el programa, servicio al cliente y humanización de los servicios, de manera que todos sean actualizados y brindados de la misma manera al personal. – Actualizar las evaluaciones de inducción donde en estas se ajusten a lo enseñado en las inducciones.
<p>Plan de Capacitaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Reestructurar el programa de modo que se brinden capacitaciones pertinentes según las necesidades de formación de los empleados.
<p>Falta de herramienta ofimática para la interpretación y análisis de información arrojada por los Indicadores institucionales que se manejan desde el área de Calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Actualización de Indicadores del área de Gestión de la Calidad. – Diseñar y elaborar una herramienta ofimática que permita generar la trazabilidad necesaria en la información arrojada por los indicadores institucionales que se manejan desde el área.

Tabla 6. (Continuación)

Resultados diagnóstico	Propuestas de mejoramiento
<p>El proceso de auditorías internas se ve afectado debido a que no se cuentan con listas de chequeo que permitan verificar el uso de formatos, protocolos y procesos establecidos en cada área de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Estandarizar el proceso de auditorías internas de modo que se diseñen las listas de chequeo necesarias para poder realizar el debido proceso. – Implementación de listas de chequeo de Habilitación en Salud, SST, Protocolo de lavado de manos, Gestión de residuos hospitalarios y similares. – Diseñar las listas de chequeo por procesos.
<p>Caracterización de procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Implementar la metodología Seis Sigma para el aseguramiento de la calidad y que permita asegurar la mejora continua de los procesos para reducir fallos y se garantice el funcionamiento óptimo de estos para brindar un mejor servicio a los usuarios – Adicionalmente, para las actividades de mejoramiento propuestas en cada caracterización se realizó un documento independiente, adjunto en el apéndice 12. Actividades de mejoramiento propuestas para caracterización de procesos.

5. Formulación del plan de mejoramiento de los procesos de talento humano y gestión de la calidad.

Para la formulación del plan de mejoramiento y con el propósito de brindar una mayor comprensión de las actividades de mejoramiento propuestas a la organización, este fue dividido

en dos componentes: los correspondientes al área de Talento Humano y los pertinentes a la de Gestión de la Calidad.

Como primera medida, se llevó a cabo la socialización del diagnóstico realizado dentro de la organización y de los respectivos procesos revisados, donde se explicó la metodología abordada para este y así mismo, el plan de mejoramiento y un presupuesto estimado de los recursos necesarios para cada actividad (apéndice 13), diseñados con base en los requerimientos encontrados por parte de la autora. A partir de esto, se establecen las propuestas elaboradas con su estructura definida en un plan de implementación estimado para cada una, compuesto por introducción, justificación, objetivos, alcance, estructura, responsable, definiciones, actividades y resultados.

Las propuestas de mejoramiento para cada área intervenida, se presentan así:

5.1 Componente de Talento Humano

5.1.1 Inducción y evaluación de inducción

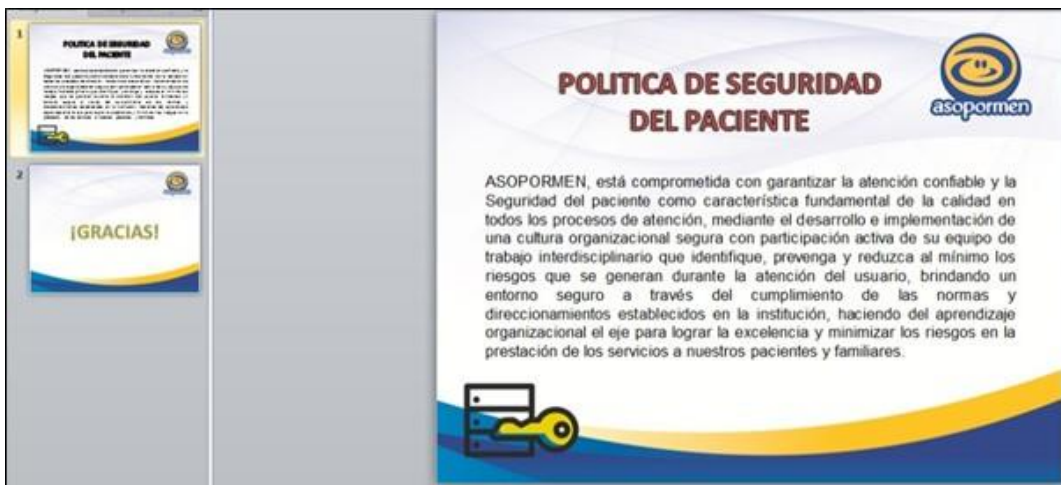
La organización en su listado maestro de documentos cuenta con el *P-TH-001- Procedimiento de selección, contratación, inducción, reinducción y evaluación de personal*, establecido de acuerdo a su política de calidad y como uno de sus requisitos institucionales, el cual tiene como objetivo vincular un talento humano competente ético y comprometido con la eficacia y mejora continua de sus procesos.

A pesar de contar con la última versión de este procedimiento, en los subprocesos de inducción y evaluación de inducción no cuentan con una estructura completa o estándar de la manera de brindar los temas de inducción.

Por lo que se propone la incorporación de los temas relacionados con: Política de seguridad del paciente (ver apéndice 14), Humanización de los servicios (ver apéndice 15), Servicio al cliente y Sistemas de información y atención al usuario ASOPORMEN (ver apéndice 16), Protocolo de lavado de manos (ver apéndice 17), Procedimiento de referencia y contra referencia (ver apéndice 18), por último, Seguridad del paciente (ver apéndice 19). Estos deberán ser dados a conocer por el método formal definido por la organización que son presentaciones en Power Point, cabe resaltar que esta propuesta fue realizada de este modo a petición de la organización, en la figura 23 se observa la plantilla utilizada para las presentaciones de los temas correspondientes.

Figura 23.

Política de seguridad del paciente



Las evaluaciones pertenecientes a esta inducción institucional fueron agrupadas en dos formatos (apéndice 20 y apéndice 21) para facilitar la aplicación de las mismas, estas se encuentran divididas en tres grupos, así:

- ✓ Datos de la capacitación
- ✓ Evaluación de la capacitación según la percepción del trabajador
- ✓ Espacio de preguntas abiertas y/o de selección múltiple, para que el facilitador evalúe el contenido de la capacitación.

En la figura 24 se puede observar el formato diseñado para la evaluación del primer grupo de capacitaciones.

Figura 24.

Formato de evaluación

		EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES		
		Código F-TH-021	Versión 2	
<i>Sistema de Gestión de la Calidad</i>				
Datos de la capacitación				
Fecha				
Tema	PROGRAMA Y POLÍTICA DE HUMANIZACIÓN, SERVICIO AL CLIENTE, REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA			
Facilitador				
Participante				
Evaluación de la capacitación.				
Califique de acuerdo a su percepción	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Contenido				
Metodología				
Facilitador				
Cumplimiento de expectativas				
Responda:				
Que aportes hace esta capacitación para su labor.				
Sugerencias				
Espacio abierto para que el facilitador evalúe el contenido de la capacitación.				
1. ¿Que promueve la política de humanización en Asopormen?				

Adicionalmente, se proporcionó un plan de implementación (ver apéndice 22) en el que se presentan las pautas necesarias para realizar las inducciones y evaluaciones mencionadas, donde también se pueden observar las acciones de mejora propuestas para retroalimentar y orientar al personal de acuerdo a los resultados de sus evaluaciones.

5.1.2 Manual de funciones y perfil de cargo

El diagnóstico realizado arrojó que dos cargos dentro de la organización no contaban con su manual de funciones y perfil de cargo, por lo que se propuso el manual de funciones y perfil del cargo para la recepcionista de sede principal y auxiliar SIAU.

Para la elaboración de los mismos se programaron reuniones por medio de la dirección ejecutiva con las funcionarias ocupantes de estos cargos para aplicar como primera medida el método de observación de sus actividades y funciones realizadas en una jornada laboral, posterior a esto se recolectó información brindada por parte de las trabajadoras donde estas expresaron según su experiencia y tiempo en el cargo, las funciones que realizan y que deben quedar estipuladas en un manual. En la figura 25, se evidencia el formato desarrollado para los cargos mencionados.

Figura 25.

Formato para manual de funciones.

Manual de funciones y perfiles de Cargos	
Código	Versión
<i>Sistema de Gestión de la Calidad</i>	
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	
Tipo:	
Área o dependencia:	
Cargo al que reporta:	
2. Objetivo del Cargo	
3. Relaciones Significativas	
Internas	
Externas	
Acudientes de pacientes/usuarios.	
Usuarios/clientes	
4. Perfil del Cargo y Competencias	
Requerimientos de formación y experiencia	
Formación académica:	
Especialización:	
Habilidades:	

Así pues, en el apéndice 23. Manuales de funciones y perfiles de cargos, se pueden revisar los propuestos como también en el apéndice 24, se da a conocer el plan de implementación diseñado para llevar a cabo según la decisión de aprobación por parte de la organización.


5.1.3 Evaluación de desempeño

Teniendo en cuenta que en ASOPORMEN, se realiza la *evaluación de productividad* en la cual solo los superiores tienen oportunidad de evaluar a sus empleados y que esta es realizada al final de cada año laboral que desarrolla la organización, se propone una evaluación de desempeño a implementar semestralmente y que presenta cuatro métodos de evaluación (autoevaluación, evaluación por iguales, evaluación por subordinados y evaluación por coordinadores); se encuentra dividida en tres tipos de competencias:

- ✓ Competencias institucionales/contractuales: en estas se evalúa el cumplimiento de
- ✓ Competencias de eficacia personal: estas se identifican como los hábitos que tiene el personal para mantener en equilibrio su desempeño laboral e interpersonal.
- ✓ Competencias laborales: son aquellas que debe cumplir todo el personal de acuerdo al manual de responsabilidades y competencias de la institución.

En la figura 26, se puede observar el inicio y presentación del formato de evaluación de desempeño, la cual está disponible en el apéndice 25. Evaluación de desempeño.

Figura 26.*Evaluación de desempeño.*



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La siguiente evaluación se divide en tres secciones: Competencias Institucionales/Contractuales, Competencias de Eficacia Personal y Competencias Laborales. Para cada sección se han adecuado cuatro métodos de evaluación: Autoevaluación (el empleado se evalúa así mismo), Evaluación por iguales (el empleado es evaluado por sus compañeros directos), Evaluación por superiores (el empleado es evaluado por su jefe inmediato o coordinador), Evaluación por subordinados (el empleado es evaluado por quienes reciben sus órdenes). Para cada aspecto a evaluar

La clasificación de las calificaciones a considerar está dada por la siguiente tabla:

Inferior		Medio		Superior
1	2	3	4	5

Para realizar la calificación se promedian los puntajes obtenidos individualmente en cada competencia, donde la sumatoria de estas será promediada para obtener una calificación total que permitirá ubicar el empleado en el rango de calificaciones alcanzadas y así, obtener el resultado de su desempeño.

	Calificación total	Resultado
Inferior	1,0-2,0	Muy bajo
	2,1-3,0	Bajo
Medio	3,1-3,9	Medio
	4,0-4,5	Alto
Superior	4,6-5,0	Muy Alto

Inicio
Autoevaluación
Evaluación por Iguales
Evaluación por Subordinados
Evaluación por Coordinadores


Para el desarrollo y diseño de la evaluación de desempeño, se llevaron a cabo jornadas de observación de las funciones de los diferentes cargos a evaluar, contando con el permiso previo de la dirección ejecutiva y coordinadores de cada área. Así mismo, en el plan de implementación realizado (apéndice 26. Plan de implementación de evaluación de desempeño), se idearon unas actividades de mejora continua clasificadas según los resultados que se obtengan de cada empleado, para brindar un acompañamiento y retroalimentación al personal que lo requiera y así proporcionar estrategias que aumenten el compromiso y esfuerzo de cada colaborador para que de esta manera se vea traducido en un desempeño laboral formidable.

5.1.4 Satisfacción Laboral

Con el fin de identificar las condiciones en que se encuentra el personal y el nivel de satisfacción y compromiso en sus puestos de trabajo y por ende dentro de la organización, identificando la satisfacción laboral como la actitud y percepción que posee individualmente un trabajador, se proporciona el formato de encuesta de satisfacción laboral (ver apéndice 27) el cual ha sido desarrollado para evaluar aspectos generales que la organización debe cumplir y/o brindar a todos sus colaboradores, como también el estado emocional y de salud en que se encuentran estos para llevar a cabo sus actividades laborales. En la figura X, se puede observar el formato elaborado para realizar la encuesta.

Figura 27.

Formato encuesta de satisfacción laboral.

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
	Elaborado por:	Karla Dayanna Agudelo Jaramillo		
	Supervisado por:	William Hoyos Torres Ana Beatriz Puentes		

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Esta encuesta de satisfacción laboral está diseñada para revisar la actitud y el estado emocional que presentan individualmente los empleados hacia su trabajo en general. Consta de 26 preguntas que abarcan algunos aspectos generales de la organización y buscan encontrar su postura y satisfacción respecto a los mismos, para resolver estas preguntas se recomienda leer atentamente y responder con sinceridad y absoluta libertad, según su consideración.

A continuación, se muestra la escala de valoración asignada para la presente encuesta

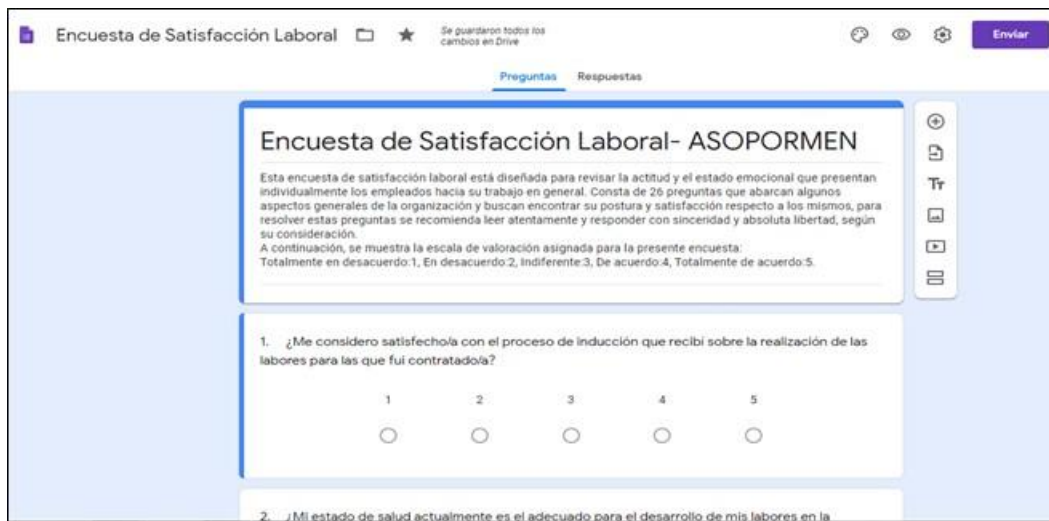
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

El diseño de la encuesta de satisfacción laboral se realizó también como un formulario de Google con el objetivo de facilitar el diligenciamiento por parte de los trabajadores e integrar las Tecnologías de la Información y Comunicación, sin dejar a un lado la prevención y medidas

tomadas con respecto a la emergencia sanitaria declarada a causa del covid-19. En la figura 28, es posible visualizar el encabezado de la encuesta que se desarrollará según la consideración de ASOPORMEN.

Figura 28.

Encuesta virtual de satisfacción.



The image shows a screenshot of a Google Forms survey titled "Encuesta de Satisfacción Laboral- ASOPORMEN". The interface includes a header with the title, a star icon, and a note "Se guardaron todos los cambios en Drive". There are navigation tabs for "Preguntas" and "Respuestas", and an "Enviar" button. The main content area contains the following text:

Encuesta de Satisfacción Laboral- ASOPORMEN

Esta encuesta de satisfacción laboral está diseñada para revisar la actitud y el estado emocional que presentan individualmente los empleados hacia su trabajo en general. Consta de 26 preguntas que abarcan algunos aspectos generales de la organización y buscan encontrar su postura y satisfacción respecto a los mismos, para resolver estas preguntas se recomienda leer atentamente y responder con sinceridad y absoluta libertad, según su consideración.

A continuación, se muestra la escala de valoración asignada para la presente encuesta:
Totalmente en desacuerdo:1, En desacuerdo:2, Indiferente:3, De acuerdo:4, Totalmente de acuerdo:5.

1. ¿Me considero satisfecho/a con el proceso de inducción que recibí sobre la realización de las labores para las que fui contratado/a?

1 2 3 4 5

2. ¿Mi estado de salud actualmente es el adecuado para el desarrollo de mis labores en la

Para el desarrollo de la misma se ha realizado un plan de implementación (ver apéndice 28. Plan de implementación encuesta de satisfacción laboral), en el que se proponen entre otros puntos; los objetivos a cumplir, actividades y resultados que deben ser retroalimentados para implementar acciones de mejora continua en los aspectos que la organización considere.

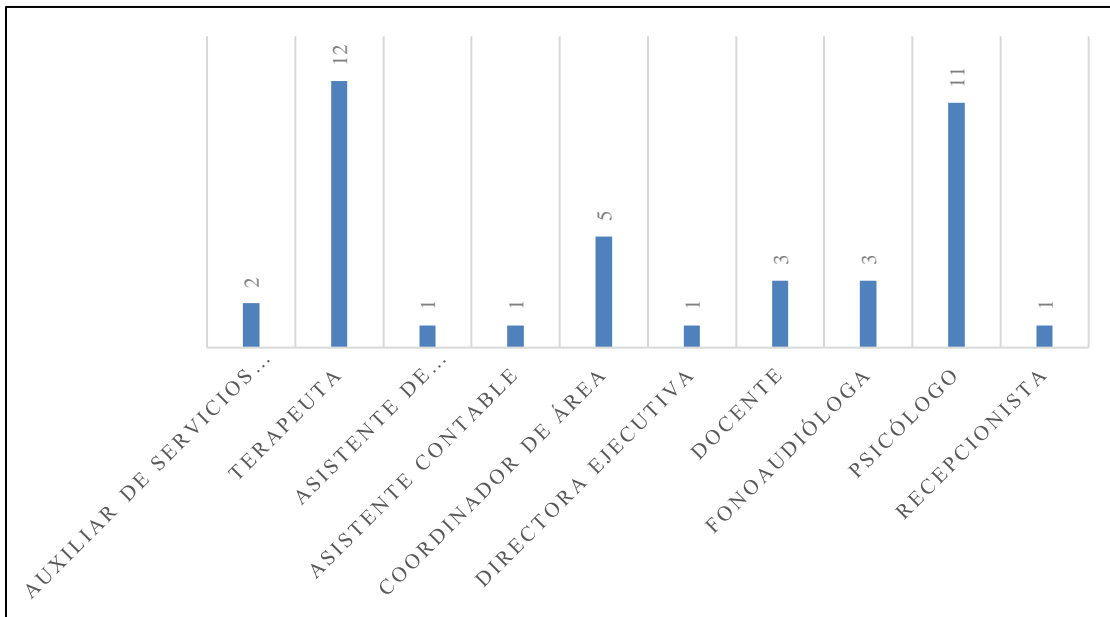
5.1.5 Plan de capacitación institucional

El Plan de capacitación institucional, se realizó a partir de un cuestionario para identificar las necesidades de formación de los trabajadores (ver apéndice 29), el mismo fue enviado a través del correo institucional de talento humano para ser respondido por el personal y del cual se realizó el respectivo análisis dando como resultado lo siguiente:

La primera pregunta deja ver el número de empleados que pudieron responder el cuestionario, donde el mayor número de personas está representado por terapeutas y psicólogos con la cantidad de 12 y 11 respectivamente; de esta también se observó que las auxiliares de servicios generales y recepcionistas cuentan con el menor número de participantes.

Figura 29.

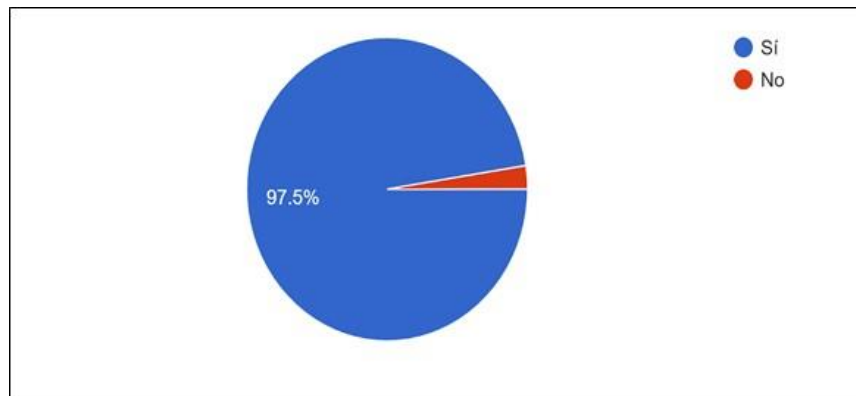
Cargo en la organización.



De la segunda pregunta se pudo observar que, en su mayoría, se ha capacitado al personal desde su entrada a la organización, donde la capacitación impartida ha sido diferente a la inducción institucional.

Figura 30.

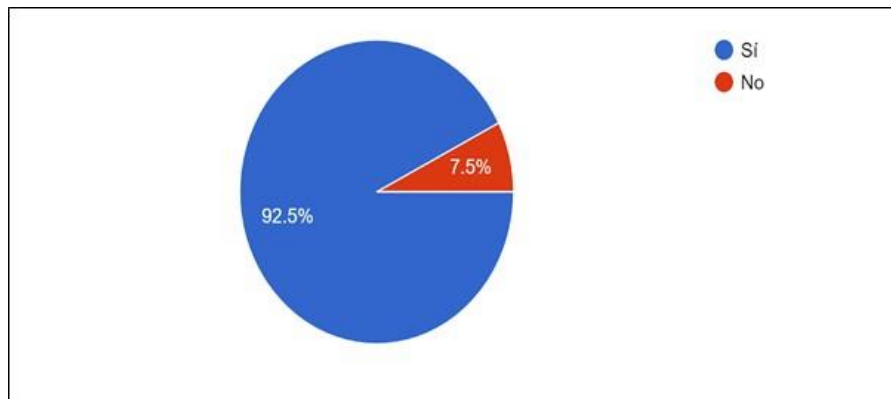
¿Ha recibido alguna capacitación desde su entrada a la institución?



Es notable el interés de los trabajadores al considerar la necesidad de capacitación pertinente a su área de trabajo, así pues, es un indicio de que la organización debe impartir estas actividades con el objetivo de generar impacto en los conocimientos y creatividad del personal según el cargo que desempeñen.

Figura 31.

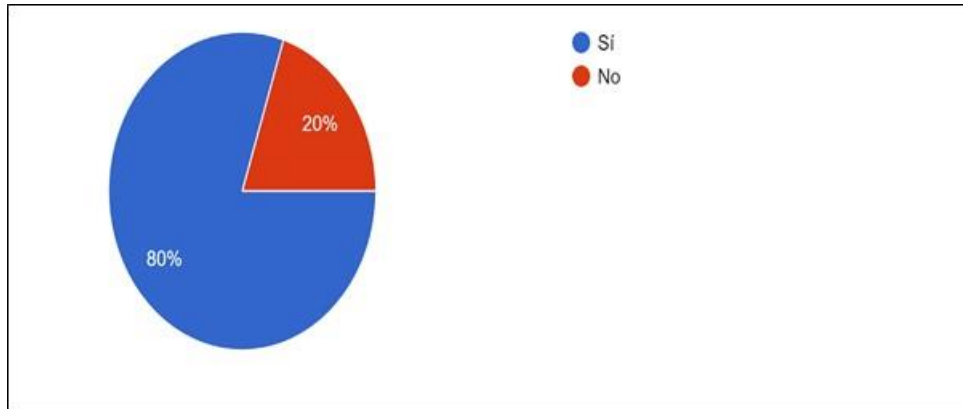
¿Considera necesaria la capacitación para su área de trabajo?



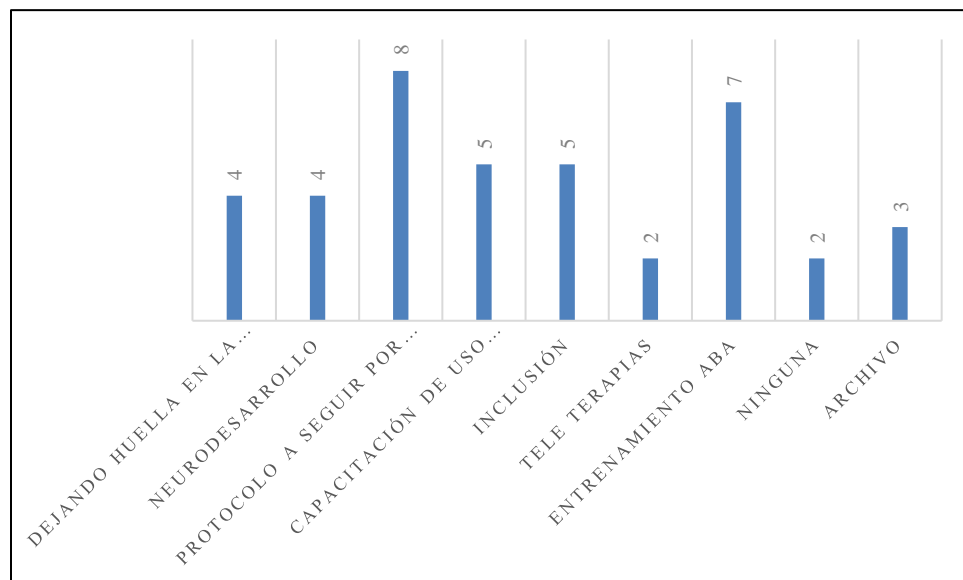
Se evidenció que las capacitaciones impartidas al personal han sido relevantes para su área de trabajo, pero se debe tener en cuenta el 20% del personal que expresó el contrario de esta pregunta.

Figura 32.

¿Le han impartido capacitaciones relevantes e importantes para su área de trabajo?



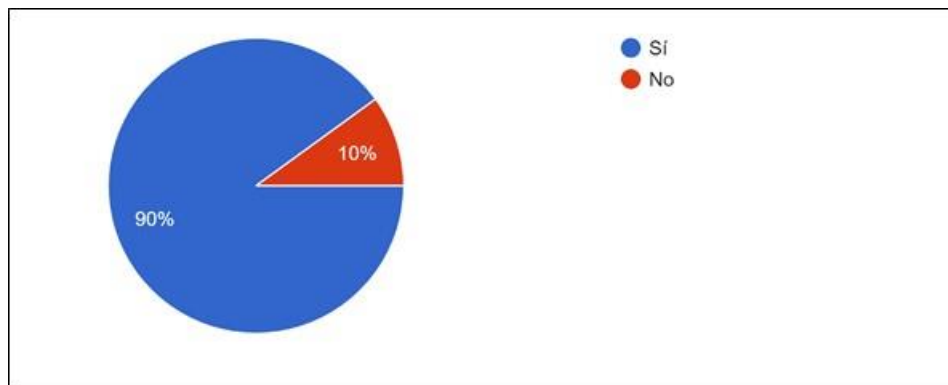
En concordancia con la pregunta anterior, la mayoría menciona que entre las capacitaciones recibidas ha sido de relevancia las indicaciones acerca del protocolo a seguir por el COVID-19 y el entrenamiento de ABA.

Figura 33. ¿Cuál?

En la figura 34, se evidencia que los horarios de capacitación han sido permisivos con el horario de trabajo con el 90% de los empleados que respondieron el cuestionario, como parte contraria, el 10% de los mismos respondieron que no.

Figura 34.

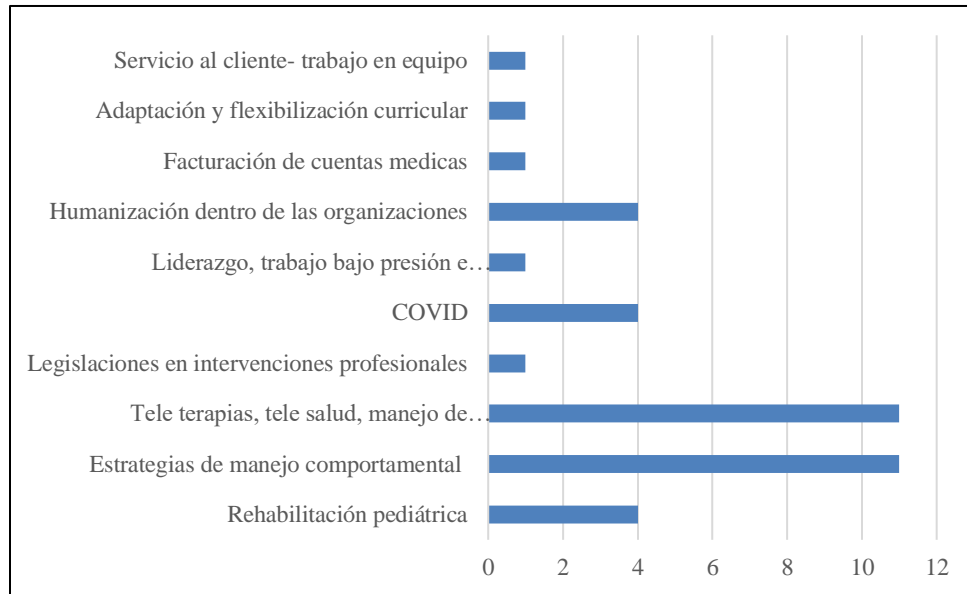
¿Los horarios de capacitación se han ajustado con su horario de trabajo?



Se recopiló información relacionada con los temas de capacitación que los empleados quisieran recibir o consideran necesarios para el desarrollo de sus actividades laborales en la organización, dentro de las cuales resaltan los temas de Tele terapias, tele salud, manejo de herramientas digitales; estos son resultado de las medidas de contingencia que ha tomado la organización con respecto al COVID-19.

Figura 35.

¿Qué tema o temas de capacitación considera que debería recibir?



Posteriormente, se agrupan las necesidades de formación identificadas (según el cuestionario) con temas recomendados por el área de talento humano en la tabla 7. Temas de capacitación presentada a continuación; esta se encuentra distribuida así:

- Número: el número correspondiente a cada tema de capacitación.
- Modalidad: la modalidad de capacitación que se empleará al momento de brindar, estas se encuentran definidas en el apéndice 30. Plan institucional de capacitaciones.
- Tema identificado: estos son el resultado del cuestionario y las recomendaciones brindadas por el área de talento humano.

Tabla 7.

Temas de capacitación.

No.	Modalidad	Tema identificado
1	Formación	Manejo de TIC'S (Informática básica, capacitación en office)
	Actualización	
	Complementación	
2	Actualización	Tele terapias, tele salud, tele rehabilitación pediátrica.
	Especialización	
3	Formación	Humanización en servicios de salud, Facturación de cuentas médicas y Atención enfocada al cliente.
	Actualización	
4	Formación	Administración del tiempo y Multitasking, Prácticas de Manejo de estrés, Resolución de problemas.
	Actualización	
	Complementación	
5	Formación	Prevención de riesgos psicológicos, Relaciones interpersonales, Comunicación asertiva y trabajo en equipo.
	Actualización	
	Complementación	
6	Formación	Primeros auxilios
	Actualización	
7	Formación	Inclusión ciudadana
	Actualización	

Tabla 7. (Continuación)

No.	Modalidad	Tema identificado
8	Actualización	Desarrollo y planeación estratégica
	Especialización	Presupuesto y Racionalización del gasto
		Aspectos jurídicos y/o financieros
9	Actualización	Auditoría interna, Estadísticas e indicadores, Optimización de procesos y procedimientos, Mejora continua.
	Formación	
	Especialización	
10	Actualización	Legislaciones en intervenciones profesionales.
	Formación	
11	Formación	COVID-19

Finalmente, como medida complementaria se ha elaborado un formato de evaluación de eficiencia de las capacitaciones (ver apéndice 31) para medir la satisfacción respecto a la metodología aplicada y evaluar a los empleados que han recibido las actividades de capacitación.

5.2 Componente de Gestión de la Calidad

Para el aseguramiento de la calidad, en las mejoras identificadas se llegó a la conclusión de la posible implementación de la metodología Seis Sigma de la mano de la organización y encabezada por su directora ejecutiva, así mismo, se expresó a la autora la imposibilidad de abarcar las acciones de mejora de Gestión de la calidad desde la perspectiva de esta metodología.

ASOPORMEN dispone de un ingeniero consultor para el área de calidad, el cuál comunicó según su experiencia, es necesaria la movilización de recursos de personal con el que la organización no dispone, esto para llevar a cabo las diferentes fases de la metodología. También, este destaca las cuestiones de tiempo y disponibilidad que no se posee en las instalaciones de la institución a causa de emergencia sanitaria que se vive a causa del virus covid-19 y se concluye que esta propuesta será tomada como una recomendación para una futura implementación cuando se cuenten con los recursos idóneos para la misma.

A partir de esto, se desarrolló un documento (apéndice 32. Seis Sigma) como guía para llevar a cabo las diferentes fases de esta metodología, en caso de atender la recomendación.

5.2.1 Caracterización de procesos

Dentro de la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentra la caracterización de cada uno de los procesos de la organización donde se busca su correcto funcionamiento, por esto se encontró la necesidad de realizar esta propuesta que permita brindar una visión integral a clientes internos y externos, coordinadores y proveedores; fortalecer el trabajo en equipo, la comunicación y el enriquecimiento de la calidad de los servicios ofrecidos por ASOPORMEN.

Estas caracterizaciones fueron llevadas a cabo bajo la observación de cada coordinador del proceso que se intervino, las cuales llevan la siguiente estructura:

Objetivo: donde se especifica el objetivo que se debe alcanzar en el mencionado proceso.

Alcance: cada proceso cuenta con la definición de donde empieza y donde termina para definir así su alcance.

Responsable: se especifica el cargo que corresponde al responsable del proceso.

Autoridad: el cargo al que se debe reportar el responsable.

Posterior a esto, se considera el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) así:

Entradas del proceso: se dividen en elementos y proveedores.

Actividades: son las actividades que se realizan para transforman los elementos de entradas.

Responsable: se definen nuevamente los responsables consiguientes a cada actividad que se realiza.

Salidas del proceso: se dividen en salidas, donde estas son las entradas del proceso transformadas gracias a las actividades realizadas. También se encuentran los clientes, quienes reciben a través de los proveedores de las entradas del proceso.

Finalmente, la caracterización se divide en:

- Documentos de referencia, los indicadores del proceso, los procesos relacionados, los requisitos que se deben cumplir de la norma de Gestión de la Calidad vigente, Registros, Los mecanismos de Seguimiento de este proceso, los recursos utilizados.
- Aparte se ha creado una matriz de requisitos legales que debe cumplir ASOPORMEN.

En la figura 36 se muestra la estructura del formato:

Figura 36.*Formato para caracterización.*

		CARACTERIZACIÓN PROCESO			Código:	
					Versión:	
					Fecha de Aprobación:	
Objetivo						
Alcance						
Responsable						
Autoridad						
Entradas del Proceso		Actividades	Responsable	Salidas del proceso		
Elemento	Proveedores			Salidas	Cientes	
		P				
		H				
		V				
		A				
Documentos de Referencia			Registros			
			Formato			
Indicadores			Mecanismos de Seguimiento			
Procesos Relacionados			Recursos			
Requisitos por cumplir de la norma de gestión de la calidad vigente			Requisitos legales y/o reglamentarios			

Las caracterizaciones de procesos realizadas se muestran a continuación, con los respectivos apéndices en que se pueden encontrar:

Tabla 8.

Caracterización de ASOPORMEN

Nombre	Apéndice
Gestión directiva	Apéndice 33
Gestión de la calidad	Apéndice 34
Protección	Apéndice 35
Gestión de salud integral	Apéndice 36

Tabla 8. (Continuación)

Nombre	Apéndice
Educación	Apéndice 37
Gestión contable y financiera	Apéndice 38
Seguridad y salud en el trabajo	Apéndice 39
Talento Humano	Apéndice 40

Adicional a esto, se entregó a la organización el debido plan de implementación diseñado para llevar a cabo y el manejo de los resultados que se obtengan de la misma, también se realizó la entrega de la “*Matriz de requisitos legales ASOPORMEN*”, en la que se encuentran las leyes, artículos, resoluciones y demás que se deben acatar por parte de cada proceso.

5.2.2 Listas de chequeo para auditorías internas

ASOPORMEN cuenta con el respectivo programa de auditorías internas realizadas según el cronograma diseñado por el/la responsable del sistema de gestión de la calidad. Como propuesta de mejoramiento y atendiendo las necesidades expresadas, se realizan las listas de chequeo con el objetivo de revisar los diferentes procesos que hacen parte del programa y que afectan al oportuno funcionamiento del SGC, lo cual puede intervenir en el servicio que se ofrece a los clientes por parte de la organización.

Las listas fueron diseñadas bajo la supervisión del responsable del área de calidad pues estas deben cumplir estándares mínimos dictados por las resoluciones actuales en materia de:

Habilitación en salud (apéndice 41), ISO 9001 (apéndice 42), Programa gestión integral de residuos hospitalarios y similares (apéndice 43), Protocolo de lavado de manos (apéndice 44), Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (apéndice 45). La estructura que se desarrolló fue la siguiente:

Definición: Cada lista de chequeo cuenta con un apartado donde se especifica la ley o resolución a la que se cobija, es decir, los estándares pertinentes que se deben evaluar y que la organización debe cumplir para ser avalados por las entidades promotoras de estas leyes o resoluciones. Como se demuestra en la figura 37.

Figura 37.

Definición.

	LISTA DE CHEQUEO HABILITACION EN SALUD	
	Código:	Versión:
<i>Sistema de Gestión de la Calidad</i>		
MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN - RESOLUCIÓN 3100 DE 2019		
<p>Los estándares de habilitación son las condiciones tecnológicas y científicas mínimas e indispensables para la prestación de servicios de salud, aplicables a cualquier prestador de servicios de salud, independientemente del servicio que éste ofrezca.</p> <p>El cumplimiento de los estándares de habilitación es obligatorio, dado que si los estándares son realmente esenciales como deben ser, la no obligatoriedad implicaría que el Estado permite la prestación de un servicio de salud a conciencia de que el usuario está en inminente riesgo. Por ello, están dirigidos al control de los principales riesgos propios de la prestación de servicios de salud.</p> <p>Los estándares aplicables son siete (7) así: Talento humano, Infraestructura, Dotación, Medicamentos dispositivos médicos e insumos, Procesos Prioritarios, Historia Clínica y Registros e Interdependencia de servicios.</p> <p>La presente lista de chequeo está sujeta al instrumento de autoevaluación estipulado en la Resolución 3100 de 2019, los criterios definidos a continuación corresponden a aquellos que deben ser cumplidos por ASOPORMEN como objeto de habilitación en los servicios que se prestan en la organización.</p> <p>Para diligenciar el formato, se encuentran especificados los estándares y criterios que responden a las siglas C (cumple), NC (No Cumple) de las cuales debe ser marcada una sola con una X según sea el caso de ASOPORMEN.</p>		

Estándares evaluativos: Se especifican las preguntas pertenecientes a los estándares que debe reunir la organización, donde el auditor debe marcar con una X la casilla que corresponda si

se cumple o no con dichas características. En la figura 38, se muestra como se desarrollaron estos estándares en una de las listas.

Figura 38.

Estándares evaluativos.

ESTÁNDAR		CRITERIO	C	NC	OBSERVACIONES
Talento Humano	¿El talento humano en ASOPORMEN, cuenta con la autorización expedida por la autoridad competente, para ejercer la profesión u ocupación que desempeña dentro de la organización?				
	¿La dirección de ASOPORMEN tiene definida la cantidad necesaria de talento humano requerido para cada uno de los servicios ofertados, de acuerdo con la capacidad instalada, la relación oferta y demanda, la oportunidad en la prestación y el riesgo en la atención?				
	¿Se cuenta con documentos soporte donde se evidencien los planes de capacitaciones que se brindan al personal que presta los servicios en los procesos prioritarios asistenciales ofertados?				
	¿ASOPORMEN cuenta con convenios de práctica formativa en el área de la salud, donde estén suscritos				

Como última medida, se proporcionó el plan de implementación de listas de chequeo (ver apéndice 46), en el cuál se identifican los objetivos de las mismas, el alcance, las actividades a realizar junto con el manejo que se le debe dar a los resultados obtenidos en cada auditoría interna aplicadas según el cumplimiento del cronograma institucional.

5.2.3 Indicadores de gestión de la calidad

Los indicadores de gestión son indispensables para realizar seguimiento a las actividades y procesos que se realizan dentro de la organización, así pues, para el sistema de gestión de calidad es importante controlar estos términos pues dichos indicadores se encargan de verificar y analizar

las falencias que se puedan estar presentando y proyectar a la institución a un replanteo de objetivos estratégicos o simplemente realizar acciones de mejora continua.

El sistema de gestión de la calidad de ASOPORMEN, plantea sus objetivos de calidad de la mano de los objetivos estratégicos pertinentes para alcanzarlos, por tanto, se diseña un formato en Excel de la mano de la coordinadora del área, que sirva como herramienta ofimática donde se plantean los indicadores de toda la organización y se pueda tener una completa visión del avance de los mismos a lo largo de su desarrollo. El “Tablero Control de Indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad” (apéndice 47), es tomado por la organización como base para la futura creación de un Cuadro de Mando Integral y su estructura contiene a parte de estos objetivos: nombre del indicador, su fórmula y resultado, meta de cumplimiento, período de medición, tendencia esperada y responsable; como se muestra en la figura 39.

Figura 39.

Formato de indicadores.

TABLERO CONTROL DE INDICADORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD									
FECHA DE APROBACIÓN:	CÓDIGO:			VERSION:					
<i>Sistema de Gestión de la Calidad</i>									
OBJETIVOS DE CALIDAD	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	PERCENT. CUMPLIMIENTO	PERÍODO DE MEDICIÓN	TENDENCIA ESPERADA	RESPONSABLE	
Prestar un servicio especializado a través de la innovación de los tratamientos, en forma segura, oportuna, humana e idónea.	Incrementar la prestación del servicio al usuario particular	Porcentaje de Captación de Nuevos Usuarios	$\frac{\text{No. de pacientes nuevos particulares en el periodo por servicio}}{\text{Total de pacientes atendidos en el periodo por servicio}} \cdot 100\%$	#DIV/0!	0%	Mensual	AUMENTAR	Coordinadores de cada servicio	
		Porcentaje de usuarios con financiación	$\frac{\text{No. de usuarios particulares con financiación}}{\text{No. de usuarios particulares}} \cdot 100\%$	#DIV/0!	0%	Semestral	AUMENTAR	Gestión Directiva	
	Innovar en servicios de Capacitación virtual y otros	Fortalecimiento de la Gestión del Conocimiento	Número de propuestas presentadas por cada coordinación		0	1 Por servicio	Semestral	AUMENTAR	Coordinadores de cada servicio
		Porcentaje de Factibilidad de Estudios Realizados	$\frac{\text{No. de estudios de factibilidad realizados}}{\text{No. de estudios de factibilidad propuestos}} \cdot 100\%$	#DIV/0!	100%	Anual	AUMENTAR	Gestión Directiva	
		Porcentaje de Estudios de Factibilidad	$\frac{\text{No. de estudios de factibilidad seleccionados}}{\text{No. de estudios de factibilidad Presentados}} \cdot 100\%$	#DIV/0!	50%	Anual	AUMENTAR	Gestión Directiva	
	Crear el área de innovación y	Número de fechas	Cumplimiento del cronograma para la implementación del Proyecto		0	100%	Anual	AUMENTAR	Coordinador de área

Los objetivos de calidad planteados también cobijan a los diferentes procesos de la organización, por tanto, estos fueron agregados al tablero control mencionado, atendiendo el cumplimiento de los objetivos mencionados. En la figura 40, se presenta el formato correspondiente la estructura dispuesta para estos que consta de Número de indicador, objetivo de calidad, proceso al que pertenece, nombre del indicador, fórmula y resultado, meta de cumplimiento, período de medición, tendencia esperada y responsable.

Figura 40.

Formato indicadores Gestión directiva.

TABLERO CONTROL DE INDICADORES DEL PROCESO DE GESTIÓN DIRECTIVA									
FECHA DE APROBACIÓN:		CÓDIGO:				VERSIÓN:			
Sistema de Gestión de la Calidad									
No.	OBJETIVOS DE CALIDAD	PROCESO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	META DE CUMPLIMIENTO	PERÍODO DE MEDICIÓN	TENDENCIA ESPERADA	RESPONSABLE
1	Prestar un servicio especializado a través de la innovación de los tratamientos en forma segura, oportuna, humana e idónea.	GESTIÓN DIRECTIVA	% de Cumplimiento Ejecución Presupuestal de costos y gastos	Valor Ejecutado en el Trimestre Valor Planeado para el trimestre (*100)	#DIV/0!	25%	Trimestral	AUMENTAR	Director Ejecutivo, Responsable de Facturación
2	Satisfacer las necesidades del usuario y partes interesadas pertinentes.	GESTIÓN DIRECTIVA	% de Glosas	Valor Glosado en el trimestre Valor Total Facturado (*100)	#DIV/0!	5%	Trimestral	DISMINUIR	Director Ejecutivo, Coordinadores, Responsable de
3	Mantener una infraestructura adecuada, innovadora que facilite la prestación del servicio	GESTIÓN DIRECTIVA	% de Glosas de Recuperada	Valor de Glosas recuperadas en el Trimestre Valor Glosado en el Trimestre (*100)	#DIV/0!	80%	Trimestral	AUMENTAR	Director Ejecutivo, Coordinadores, Responsable
4	Promover el mejoramiento continuo	GESTIÓN DIRECTIVA	% Recaudo de Cartera	Valor Recaudado en el Trimestre Valor Total de la Cartera al cierre Trimestre para	#DIV/0!	50%	Trimestral	AUMENTAR	Director Ejecutivo, Gestión Contable y Financiera
5		GESTIÓN DIRECTIVA	Días de Rotación de	Valor Total de Cartera	#DIV/0!	115 días	Anual	AUMENTAR	Director Ejecutivo, Gestión

Cabe aclarar que en el apéndice presentado para esta actividad de mejoramiento (apéndice 47), solo se muestra el formato sin los datos pertinentes a los indicadores, resultados y demás; pues a petición y consideración del comité de calidad de ASOPORMEN esta información debe permanecer en total privacidad entre la autora y la organización.

5.3 Formulación de Indicadores de gestión.

Finalmente, para realizar el debido seguimiento y control de las acciones de mejoramiento en los procesos de la organización, se formulan los respectivos indicadores de gestión donde estos cuentan con nombre, objetivo, fórmula para su cálculo, meta de cumplimiento frecuencia de medición y responsable. Así pues, en el apéndice 48 se presenta el formato definido para el sistema de indicadores para medir la eficacia de las propuestas de mejoramiento en los procesos, implementadas en ASOPORMEN.

La formulación de los indicadores contiene en su hoja de vida los siguientes aspectos, definidos así:

Nombre: se especifica de manera clara qué se desea medir con el indicador.

Objetivo: se especifica el fin o propósito que lleva el indicador a medir.

Fórmula: se define el método para determinar el valor cuantitativo del indicador.

Meta: valor numérico que se desea alcanzar. Dicho valor, tomado como referencia, es determinado según la necesidad de cada proceso de la organización.

Frecuencia: se especifica cada cuanto (periodo de tiempo) se debe realizar la medición del indicador.

Responsable: es la persona encargada de poner en marcha el indicador.

De la misma forma, se consideró el escenario de no obtener beneficios, basándose en los indicadores propuestos, estos deben ser reformulados con miras a identificar nuevos objetivos estratégicos que permita llevar a cabo y evaluar de manera profunda las acciones implementadas en la organización.

6. Implementación de las propuestas de mejoramiento

Para proceder a la implementación de las propuestas de mejoramiento presentadas a la organización, se determinó en el comité de calidad encabezado por la directora ejecutiva y los coordinadores de todas las áreas que se aprobarían todas las propuestas, aceptando la documentación, formatos y planes de implementación correspondientes, pero las propuestas de mejoramiento aprobadas para su implementación fueron: inducción y evaluación de inducción, listas de chequeo para auditorías internas, caracterización de procesos e indicadores de calidad. Dentro de esta decisión juega un papel importante la situación de emergencia sanitaria que se vive mundialmente, pues la disponibilidad del personal de ASOPORMEN y su ritmo de trabajo se han visto reducidos, por lo que se aprobaron aquellas que exigieran un mínimo de recursos y dieran un valor agregado dentro de lo que se puede lograr con miras en la situación actual.

6.1 Listas de chequeo para auditorías internas

Dado el cronograma de auditorías internas, fue posible la aplicación de una de las cinco listas de chequeo aprobadas por la organización, esta fue: protocolo de lavado de manos. Las demás serán aplicadas en meses que están por fuera del límite de tiempo de la práctica empresarial (octubre y noviembre).

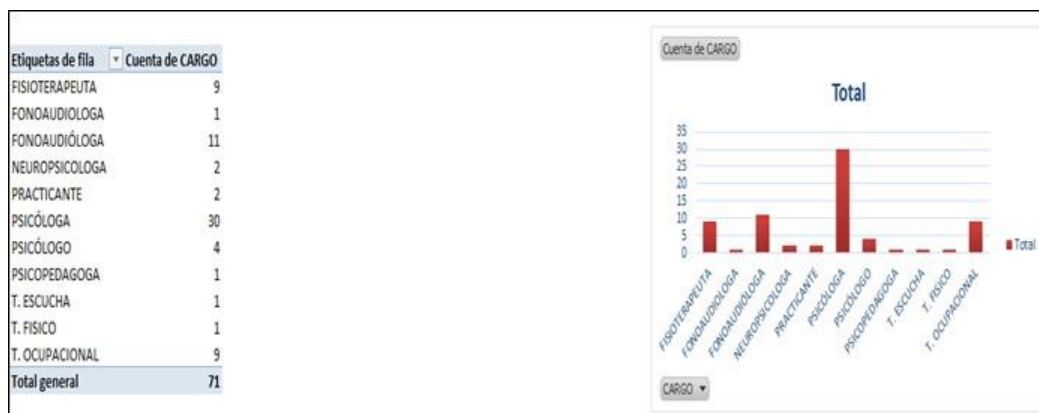
Cabe destacar que el protocolo de lavado de manos es uno de los protocolos más antiguos de la institución, puesto que por la seguridad de terapeutas y sus usuarios es de obligatorio

cumplimiento. A continuación, se muestran los resultados obtenidos por la organización en la primera aplicación de esta lista de chequeo.

En la figura 41, se presenta el número de personas que fueron evaluadas según su cargo dentro de la organización.

Figura 41.

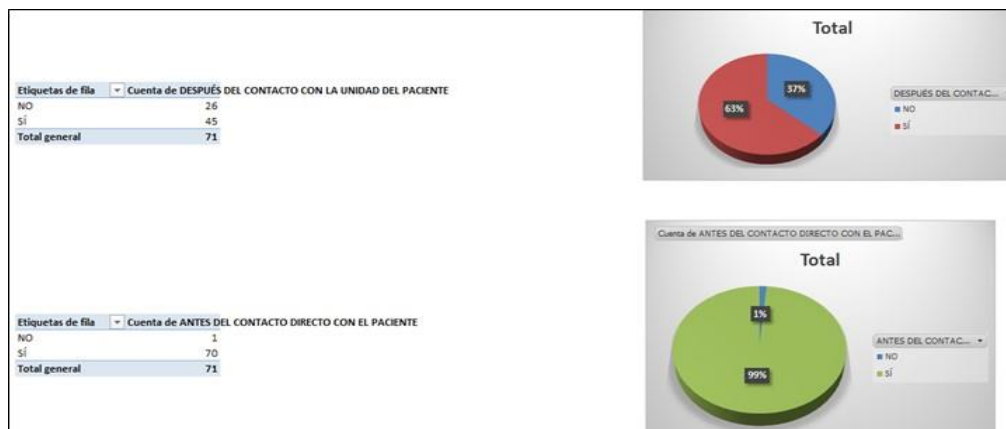
Cargo.



La lista de chequeo evalúa el conocimiento de los terapeutas evaluados, según lo dicta el protocolo actual de lavado de manos, en la figura X se observa que solo el 1% y 7% no atendieron de manera correcta la evaluación de los momentos 1 y 2.

Figura 42.*Momento 1 y 2.*

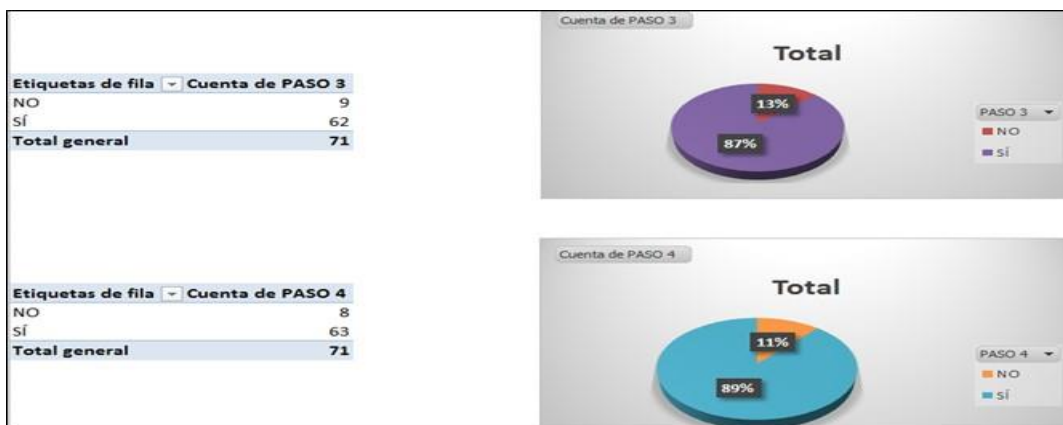
El rendimiento de los evaluados en las últimas preguntas de la primera sesión de la lista de chequeo, demuestra que el 37% de los terapeutas tienen dificultades en el cumplimiento de uno de los pasos que deben seguir.

Figura 43.*Momento 3 y 4.*

Es notable que en cada una de las preguntas es mayor el porcentaje de evaluados que atiende correctamente a cada paso del protocolo evaluado.

Figura 44.*Pasos de lavado de manos.*

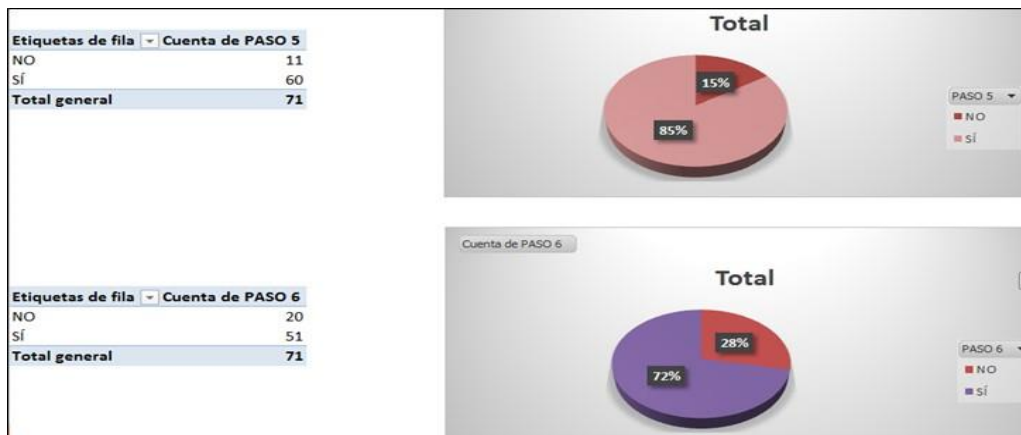
El 87% de los terapeutas respondió correctamente el paso 3 y el 89% el paso 4, demostrando que es mayor el porcentaje que conoce y sigue el procedimiento como debe ser.

Figura 45.*Pasos 3 y 4.*

En la figura 46, se identifica que el 28% de los terapeutas falló en el paso 6 y el 72% contestó de manera correcta, en este paso se observa una proporción significativa de fallos con respecto a las demás preguntas.

Figura 46.

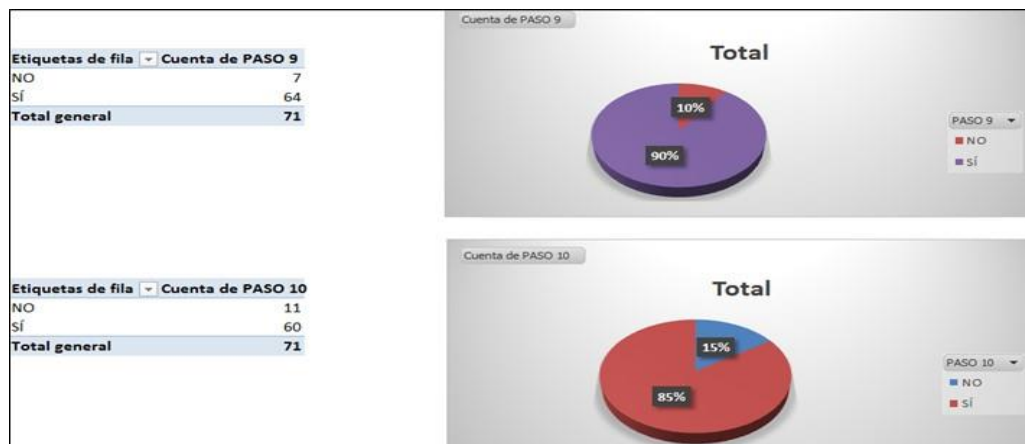
Pasos 5 y 6.



Según las gráficas de los pasos 7 y 8, se observa un porcentaje similar del cual se puede deducir que muy pocos fallan al llevar a cabo el protocolo completo de lavado de manos.

Figura 47.*Pasos 7 y 8.*

Se observa que en general la auditoría realizada fue satisfactoria, pues los resultados obtenidos en cada paso evaluado del protocolo de lavado de manos fueron mayores en las respuestas positivas.

Figura 48.*Pasos 9 y 10.*

6.2 Caracterización de procesos

A partir de la consideración de la importancia de la caracterización de procesos por parte de la organización y de analizar las propuestas realizadas, estas fueron aprobadas para ser conservadas como las caracterizaciones oficiales de cada uno de los procesos de la asociación ASOPORMEN, por tanto, estas fueron socializadas ante el comité de calidad a cada responsable de los procesos en cuestión, donde se les asignó un código y modificación de su última versión, también fueron incluidas dentro del listado maestro de documentos de la organización para dar cumplimiento al plan de implementación suministrado.

6.3 Indicadores de Calidad

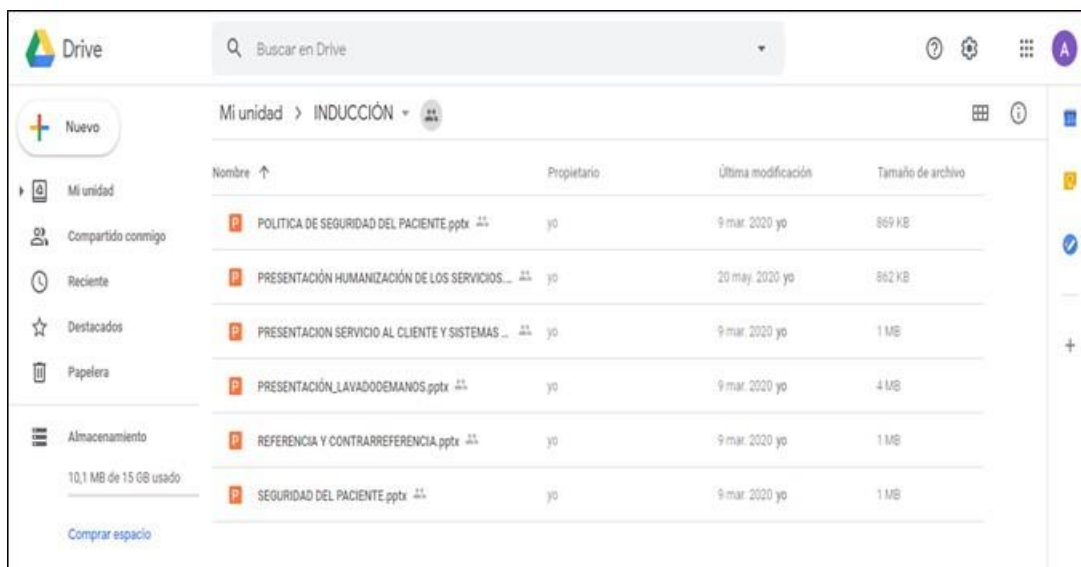
La implementación de estos indicadores es llevada a cabo por parte de la coordinadora actual de área de Gestión de la Calidad dentro de la organización, la alimentación de estos es realizada según lo estipula el periodo de medición indicado en el formato entregado a la asociación ASOPORMEN, pero los informes de cumplimiento de los mismos son entregados anualmente. La propuesta de mejoramiento de proporcionar los indicadores de calidad, fue presentada también en el comité de calidad realizado donde se contó con la aprobación del modelo y el plan de implementación el cual está estipulado para ser realizado según las consideraciones de la institución.

6.4 Implementación de herramientas ofimáticas

Para dar cumplimiento a unos de los objetivos específicos de la práctica realizada e implementar la acción de mejoramiento de inducción y evaluación de inducción, se creó un correo en la plataforma Gmail dentro del que se almacenan las presentaciones diseñadas para brindar el proceso de inducción al personal que se integre a la institución y sus respectivas evaluaciones, con las que se pretender medir el impacto y aprovechamiento que estas tienen en el personal de nuevo ingreso.

Figura 49.

Correo de Gmail.



De esta manera la documentación es almacenada en Drive para que el área de Talento Humano y Gestión de la Calidad puedan realizar los procedimientos mencionados e incluir información y/o documentación propia de sus actividades; del mismo modo, se incentiva al uso de

herramientas ofimáticas en el desarrollo de estas áreas ya que esta plataforma cuenta con un gran espacio de almacenamiento en la nube.


Figura 50.

Unidad de documentación.



La segunda herramienta ofimática brindada a la organización es el tablero control de indicadores, este fue diseñado bajo un modelo básico que permitiera medir y controlar los avances que se tengan en cada procedimiento de la organización. En esta se ordenan los indicadores contra los meses del primer semestre, donde se realiza la comparación de la meta alcanzada por mes y la meta que cada indicador debe alcanzar (*ejemplo: Dif. Enero*), en esta casilla la herramienta se encarga de mostrar una señal de alerta (⚠), visto bueno o errónea (X); como se ilustra en la figura 51, este resultado es obtenido por la sustracción entre ambos valores mencionados.

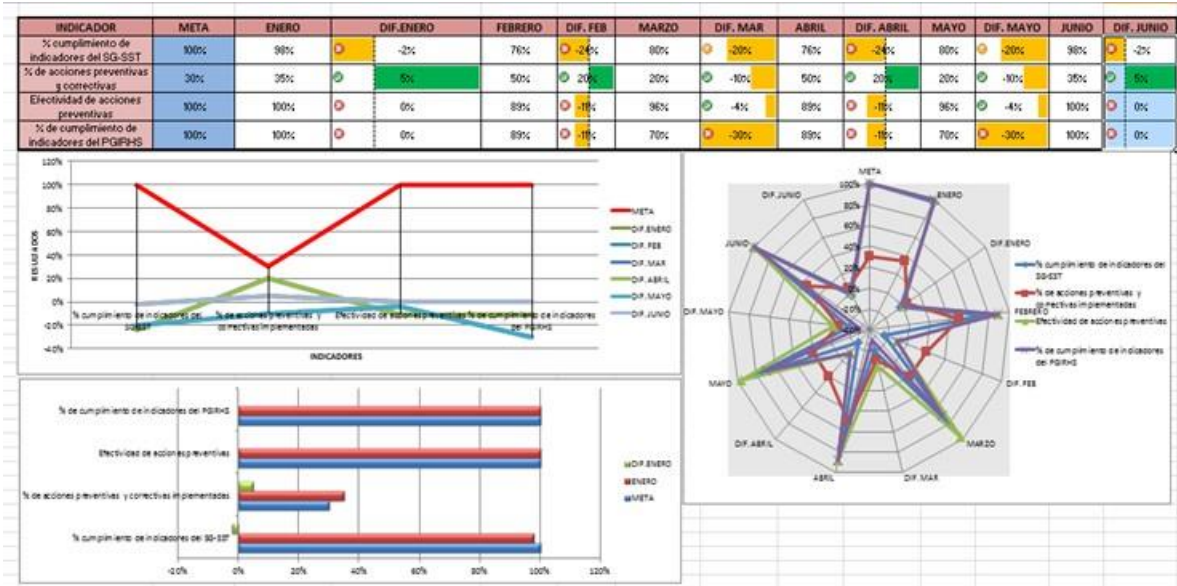
Figura 51.*Tabla comparativa*

INDICADOR	META	ENERO	DIF.ENERO	FEBRERO	DIF. FEB
	100%	98%	 -2%	76%	 -24%
	30%	35%	 5%	50%	 20%
	100%	100%	 0%	89%	 -11%
	100%	100%	 0%	89%	 -11%

Seguidamente, la herramienta arroja tres gráficos comparativos donde el primero ilustra la meta que debía alcanzar cada indicador y la meta que alcanzó cada uno de estos en el primer semestre del año, dejando ver con más claridad el estado actual de los mismos (gráfico de líneas), también se puede ver cómo incide la meta alcanzada y lo que se alcanzó individualmente, en cada mes según el indicador evaluado (gráfico de barras) y finalmente (gráfico radial), donde se ilustra la misma información disponible en la tabla de control.

Figura 52.

Herramienta ofimática.



Finalmente, se brindó una capacitación sobre el manejo básico de estas herramientas y las modificaciones o actualizaciones que están pueden recibir, a las coordinadoras actuales de las áreas, quienes se encargarán del manejo del correo creado y el tablero control, así mismo, fueron orientadas sobre el recurso disponible que se tiene para el desarrollo de actividades que permitan fortalecer y evaluar los conocimientos de los trabajadores y procesos de ASOPORMEN.

6.5 Socialización de las mejoras implementadas y resultados

La presentación de las mejoras implementadas fue realizada virtualmente, en reunión con el comité de calidad conformado por los coordinadores de los procesos de ASOPORMEN, en la que se expuso e hizo entrega de toda la documentación desarrollada, los planes de implementación

y los resultados obtenidos por medio de los indicadores realizados a raíz del plan de mejoramiento diseñado para la organización.

7. Indicadores de gestión

7.1 Indicadores

Los indicadores de gestión como herramienta para el seguimiento de las actividades y procesos que se desarrollan en una organización, también son utilizados identificar aquellos factores que necesitan ser fortalecidos y funcionan como mecanismo de autoevaluación para apoyar a la institución en la toma de decisiones respecto al proceso del cual dan cuenta.

ASOPORMEN es una organización centrada en política de calidad y de mantener el talento humano idóneo que permita brindar la satisfacción que sus clientes requieren, por tanto, es necesario formular el presente sistema de indicadores para medir la condición de los procesos involucrados y hacer seguimiento a las actividades del plan de mejoramiento implementado por la autora.

Tabla 9.

Indicadores de Gestión

Nombre	Objetivo	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Inducción y evaluación de inducción					
Porcentaje de induccione	Conocer el porcentaje de inducciones	$\frac{\text{Número de inducciones realizadas}}{\text{Total de trabajadores de nuevo ingreso}} * 100$	100%	Mensual	Coordinador (a) de talento humano

s brindadas a personal
realizadas de nuevo ingreso.

Porcentaje de trabajador es que aprobaron la evaluación de inducción	Conocer el porcentaje de trabajadores de nuevo ingreso que aprobaron la evaluación de las inducciones recibidas	$\frac{\text{Número de trabajadores que aprobaron la evaluación}}{\text{Total de trabajadores evaluados}} * 100$	90%	Mensual	Coordinador (a) de talento humano
---	---	--	-----	---------	-----------------------------------

Tabla 9. (Continuación)

Nombre	Objetivo	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Manual de funciones y perfiles de cargo					
Eficacia de los MF y PC implementados	Conocer el impacto de los MF y PC debido a su implementación en los cargos	$\frac{\text{índice de rotación del trimestre actual} - \text{índice de rotación del trimestre anterior}}{\text{índice de rotación del trimestre anterior}} * 100$	50%	Trimestral	Coordinador (a) de talento humano
Eficacia de los MF y PC	Conocer el impacto de los MF y PC debido a su	$\frac{\text{índice de rotación del trimestre actual} - \text{índice de rotación del trimestre anterior}}{\text{índice de rotación del trimestre anterior}} * 100$	50%	Trimestral	Coordinador (a) de talento humano

implementados	implementación en los cargos				
Evaluación de desempeño					
Evaluación de desempeño	Conocer el porcentaje de trabajadores a los que se evalúa el desempeño en sus labores	$\frac{\text{Número de evaluaciones de desempeño realizadas}}{\text{Total de trabajadores en la organización}} * 100$	100 %	Semestral	Coordinador (a) de talento humano

Tabla 9. (Continuación)

Nombre	Objetivo	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Evaluación de desempeño					
Porcentaje de empleados con desempeño superior	Identificar el porcentaje de empleados que obtuvieron un desempeño superior en la evaluación de desempeño	$\frac{\text{Número de empleados con desempeño superior}}{\text{Total de empleados}} * 100$	85%	Semestral	Coordinador (a) de talento humano
Satisfacción laboral					

<p>Porcentaje de personal encuestado</p>	<p>Conocer el porcentaje de trabajadores a quienes se les realiza la encuesta de satisfacción laboral</p>	$\frac{\text{Número de trabajadores encuestados}}{\text{Total de trabajadores en la organización}} * 100$	<p>100%</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Coordinador (a) de talento humano</p>
<p>Porcentaje de personal satisfecho</p>	<p>Conocer el porcentaje de personal satisfecho, con el manejo de la dinámica empresarial</p>	$\frac{\text{Número de trabajadores satisfechos}}{\text{Total de trabajadores encuestados}} * 100$	<p>90%</p>	<p>trimestral</p>	<p>Coordinador (a) de talento humano</p>

Tabla 9. (Continuación)

Nombre	Objetivo	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Evaluación de desempeño					
Plan institucional de capacitaciones					
<p>Porcentaje de cobertura de capacitaciones</p>	<p>Identificar el porcentaje de empleados a los que se les han realizado capacitaciones, según el plan</p>	$\frac{\text{Número de trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$	<p>100%</p>	<p>Mensual</p>	<p>Coordinador (a) de talento humano</p>

institucional de
capacitaciones

Satisfacción laboral

Porcentaje de cumplimiento del plan institucional de capacitaciones	Conocer el porcentaje de cumplimiento que representan las capacitaciones realizadas en la organización, propuestas en el plan institucional de capacitaciones	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones propuestas}} * 100$	90%	Mensual	Coordinador (a) de talento humano
--	---	--	-----	---------	-----------------------------------

Tabla 9. (Continuación)

Nombre	Objetivo	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Satisfacción laboral					
Porcentaje de asistencia a capacitaciones	Identificar el porcentaje de asistencia por parte de los trabajadores a las capacitaciones programadas por la organización	$\frac{\text{Número de trabajadores que asistieron}}{\text{Total de trabajadores convocados}} * 100$	100%	Mensual	Coordinador (a) de talento humano

Caracterización de procesos e indicadores de calidad

Porcentaje de procesos con desempeño alto	Conocer el desempeño que obtienen los procesos en la organización	$\frac{\text{No. de procesos con desempeño alto}}{\text{Total de procesos en la empresa}} * 100$	90%	Trimestral	Coordinador (a) de calidad
--	---	--	-----	------------	----------------------------

Tabla 9. (Continuación)

Nombre	Objetivo	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Caracterización de procesos e indicadores de calidad					
Porcentaje de procesos que no presentan no conformidades	Conocer el porcentaje de procesos de la empresa que no presentan no conformidades al cerrar el informe mensual de su desempeño.	$\frac{\text{Número de procesos sin no conformidades}}{\text{Total de procesos en la empresa}} * 100$	90%	Mesual	Coordinador (a) de calidad
Listas de chequeo para auditorías internas					
Porcentaje de los procesos sin no conformidades en las auditorías	Identificar el porcentaje de los procesos que no presentaron no conformidades en los procedimientos de auditorías realizados	$\frac{\text{Número de procesos sin no conformidades}}{\text{Total de procesos auditados}} * 100$	90%	Mensual	Coordinador (a) de calidad

Se desarrollan a continuación, los indicadores de las actividades de mejoramiento implementadas:

- Inducción y evaluación de inducción:

$$\frac{\text{Número de inducciones realizadas}}{\text{Total de trabajadores de nuevo ingreso}} * 100 = \frac{28}{28} * 100 = 100\%$$

En este, se determinó que todo el personal de nuevo ingreso fue capacitado con los temas de capacitación correspondientes a la inducción institucional, demostrando así un resultado idóneo en el acompañamiento por parte de la organización.

$$\frac{\text{Número de trabajadores que aprobaron la evaluación}}{\text{Total de trabajadores evaluados}} * 100 = \frac{26}{28} * 100 = 93\%$$

Así mismo, se observa que la mayoría de trabajadores nuevos aprobaron la evaluación de la inducción que recibieron.

- Caracterización de procesos:

$$\frac{\text{Número de caracterizaciones implementadas}}{\text{Total de caracterizaciones propuestas}} * 100 = \frac{8}{8} * 100 = 100\%$$

Este indicador demuestra un resultado satisfactorio, pues todas las caracterizaciones propuestas fueron aprobadas e implementadas en la organización.

$$\frac{\text{No. de procesos con desempeño alto}}{\text{Total de procesos en la empresa}} * 100 = \frac{6}{8} * 100 = 75\%$$

$$\frac{\text{Número de procesos sin conformidades}}{\text{Total de procesos en la empresa}} * 100 = \frac{6}{8} * 100 = 75\%$$

Los anteriores indicadores arrojan como resultado el 75%, esto se debe a que los dos procesos que se están viendo afectados en su desempeño son los procesos que están regidos por el I.C.B.F y el gobierno nacional: educación y protección, pues su plan de acción se ve afectado por la emergencia nacional del virus.

- Listas de chequeo para el programa de auditorías:

$$\frac{\text{Número de listas de chequeo aprobadas}}{\text{Total de listas de chequeo propuestas}} * 100 = \frac{5}{5} * 100 = 100\%$$

Las listas de chequeo propuestas, en su totalidad fueron aprobadas para ser implementadas.

$$\frac{\text{Número de procesos sin conformidades}}{\text{Total de procesos auditados}} * 100 = \frac{1}{1} * 100 = 100\%$$

Dentro de los procesos auditados dentro del cronograma del proyecto, no se identificaron no conformidades por atender.

- Indicadores de calidad:

$$\frac{\text{Número de procesos en que se implementan formatos de indicadores}}{\text{Total de procesos con formato indicadores propuestos}} * 100 = \frac{10}{10} * 100 = 100\%$$

Los formatos de los indicadores de calidad fueron aprobados por todos los procesos, donde cada coordinador tiene la responsabilidad de cumplir las metas propuestas.

8. Conclusiones

Gracias al diagnóstico inicial como herramienta para identificar y/o resaltar aquellos puntos críticos en los procesos abordados durante el proyecto, se pudo determinar que la gestión de los mismos no se encontraba del todo estandarizada, ya que se escudriñó todo el listado maestro de documentos, permitiendo partir desde ahí, hacia el establecimiento de estrategias que contribuyan a la mejora continua de los procesos de la organización.

A partir de la información analizada y recolectada en el diagnóstico, el siguiente paso fue diseñar las actividades de mejoramiento y fortalecimiento para la Gestión del Talento Humano y Gestión de la Calidad, dentro de estas se encuentran el diseño de Manual de funciones y Perfiles de Cargos, actualizar Evaluación de desempeño, Satisfacción laboral, identificar necesidades de capacitación para elaborar el Plan de capacitaciones, estandarizar Inducción y evaluación de inducción, actualizar Caracterización de procesos, diseñar Listas de chequeo para auditorías

internas y Actualización de indicadores de Gestión de la Calidad. En el momento de la implementación de las ya mencionadas, la institución autorizó desde su comité de calidad las mejoras que menos recurso humano acapararan debido a la aparición del COVID-19 en el mundo y las medidas de contingencia obligatorias a las que ha sido sometida la manera de vivir como la conocíamos, de las ocho (8) estrategias propuestas el 50% fueron aprobadas para su implementación: Inducción y evaluación de inducción, Listas de chequeo para auditoría interna, Caracterización de procesos e Indicadores de Gestión de la Calidad.

Para brindar un mayor acompañamiento, se proporcionaron los planes de implementación correspondientes para cada una de las actividades de mejoramiento, hayan sido aprobadas para su implementación o no.

Por las circunstancias sanitas mencionadas anteriormente, se utilizaron en gran medida las herramientas ofimáticas, pues se logró definir una plataforma de almacenamiento de la documentación proporcionada para las dos grandes áreas abarcados en el proyecto, de igual forma, la comunicación con todo el personal fue realizada por ese medio para atender a las medidas de bioseguridad. Estas herramientas quedan a disposición de los responsables de área para seguir realizando sus debidas encuestas, cuestionarios, evaluaciones, entre otras.

Es importante garantizar que la organización se coordine con el cliente interno, pues estos interactúan en el proceso de inducción, así pues, las presentaciones de inducción y evaluación de inducción fueron realizadas de manera didáctica y práctica para el personal de nuevo ingreso, con lo que se pretende encaminar al nuevo colaborador en el cumplimiento de los objetivos de la organización y en su desempeño laboral independiente.

El buen nombre de una institución o su imagen, se adquiere de la total organización que se aplique en la documentación y el desarrollo de sus procesos, por tanto, se llevaron a cabo las

actualizaciones totales de la Caracterización de procesos de la asociación donde estas contaron con la aprobación de cada coordinador y de la directora ejecutiva, con el fin de optimizar los procedimientos y garantizar su desarrollo apropiado, según los objetivos establecidos en cada uno.

Las auditorías internas ofrecen la oportunidad de revisar el estado actual de las organizaciones, estas trabajan de la mano e involucran a la mayoría de procesos bajo la supervisión de la dirección, promoviendo el mejoramiento continuo en su aplicación, por esto, las Listas de chequeo para auditorías internas en los procesos en que estas faltaban, se crearon atendiendo las respectivas leyes y resoluciones que rigen dentro del programa de auditoría de la organización para responder ante auditorías externas; los resultados obtenidos a partir de estas, permiten concluir que el personal involucrado juega un papel importante ya que cada colaborador debe tomar conciencia y adquirir el compromiso de trabajar de la mano de la organización para obtener el éxito esperado en el proceso de auditorías internas y externas.

Se diseñó el Sistema de Indicadores con la finalidad de medir el desempeño de los procesos de Gestión del Talento Humano y Gestión de la Calidad, identificar no conformidades y proporcionar actividades de mejora continua que involucren tanto a los diferentes procesos como al personal de ASOPORMEN y que de esta manera se vea traducido en el mejoramiento integral de los servicios ofrecidos a sus clientes y su satisfacción. Se obtuvo un 100% en los indicadores de inducción y evaluación, ya que se brindó el debido proceso a todo el personal de nuevo ingreso y el cual aprobaron satisfactoriamente; los indicadores propuestos para caracterización de procesos y listas de chequeo para auditoría, también dieron como resultado un 100% ya que estas fueron implementadas en su totalidad; por último, los formatos que se propusieron para los indicadores de calidad fueron aprobados en su totalidad por los coordinadores de cada área, arrojando así un 100% de cumplimiento.

9. Recomendaciones

Es importante enfatizar en el desarrollo de actividades de capacitación pertinentes con los puestos de trabajo o el cargo que desempeñan los trabajadores, pues el recurso más importante de la organización es el humano y este debe satisfacer sus necesidades dentro de una institución, no solo de recreación y actividades de salud, sino enriquecer sus conocimientos y aportar en su crecimiento laboral y profesional; por otro lado, es fundamental elegir el ente capacitador apropiado para impartir las capacitaciones demandadas por el personal.

La implementación de la evaluación de desempeño y la encuesta de satisfacción laboral en simultaneidad, ayudarán a diagnosticar las condiciones en que se encuentran los trabajadores en sus cargos y su ambiente laboral individualmente. Es valioso para la organización, atender los pasos a seguir en el plan de implementación proporcionado para cada uno, pues en estos se establecen los correctivos recomendados para cada escenario que se obtenga a partir de las aplicaciones de estos protocolos.

Para el aseguramiento de la Calidad dentro de la organización, es oportuno implementar la metodología Seis Sigma, pues es una metodología que desarrolla la capacidad de brindar un servicio conforme a los requisitos aplicables y las necesidades de los usuarios de ASOPORMEN. Se recomienda seguir las orientaciones brindadas por el ingeniero consultor del que allí disponen y el plan de implementación aportado por la autora, a la hora de la asignación de los recursos idóneos también se debe tener en cuenta y analizar el momento oportuno para poner en marcha esta filosofía en la asociación.

Es necesario comprometer a todo el personal a seguir llevando el control de las actividades de mejoramiento, orientados de la mano de la institución, hacia el cumplimiento de las metas que los relacionan y competen directamente. Se debe realizar constantemente un análisis de los indicadores de gestión planteados para las propuestas de mejoramiento aprobadas, con el objetivo de garantizar resultados y establecer acciones de mejora continua para el fortalecimiento de las mismas.

Referencias bibliográficas

Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas. Pág. 15.

Byars, L y Rue, W. L. (1996). *Gestión de Recursos Humanos. (4ª Edición)*. España: Editorial Mosby.

Campbell, A., Converse, P.E., y Rodgers W. L. (1976). *The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions*. Russell Sage Foundation.

Castillo, I. (2016). *Propuesta de mejoramiento de los procesos de la gestión de talento humano en el SENA- Centro de Gestión Industrial (tesis de pregrado)*. Universidad Abierta y a Distancia, Bogotá. Recuperado de: <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/7913/3/79424721.pdf>

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill. Recuperado de: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw-Hill Educación.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid, España: Mc Graw-Hill.

Davenport, T. y Short, J. (1990). *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*. Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1524/html?fbclid=IwAR3JCEvvy4uGVCngb2Acht9OQx9xmd9XomxVLJf4L26ltdKaqF2Is5uHoE

- Departamento Administrativo de la Función Pública, (DAFP). (2012), Guía para la construcción de indicadores de gestión. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>
- Díaz, G. (2005). *La entrevista cualitativa*. Oaxaca, México: Publicaciones de la Universidad Mesoamericana.
- Franklin, B. (1998). *Organización de empresas: análisis, diseño y estructura*. México: Mc Graw Hill.
- Gardner, R. A. (2001). *Resolving the process paradox*. *Quality Progress*. Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1524/html?fbclid=IwAR3JCEvvy4uGVCngb2AchT9OQx9xmd9XomxVLJIF4L26ItDKaqF2Is5uHoE.
- Graham, K. (2009). *Preparación del manual de oficina*. España: Editorial Reverté. Recuperado de: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
- Grateron, J et al (2009). *Evaluación de desempeño*. Recuperado de <http://google.overblog.es/article-28508652.html>
- Guillén, M.F. (1994). *The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models*. Recuperado de: https://www.academia.edu/33042332/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad_Conceptos_enfoques_modelos_y_sistemas.
- Hanco, A. (2018). *Propuesta de mejora del proceso de Gestión del Talento Humano para reducir el índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa CANDWI S.A.C* (tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.

- Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8608/1/2018_Hancco-Luza.pdf
- Harper y Lynch. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Editorial Gaceta de Negocios.
- Recuperado de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Harrington, H. J (1991). *Business process improvement. The breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Hoyos, W. (2010). *Diseño de perfil del cargo basado en competencias*. Revista Universidad EAFIT. Vol 46. No. 159. 2010. pp. 11-30.
- Kurka, F. (2011). *Aplicación de metodología six sigma en una empresa de servicios de salud para la optimización de la ocupación de camas en un hospital. (Tesis de grado)*. Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Recuperado de: <https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/312/Trabajo%20Final%20Kurka%20Mocchi%20Francisco-%2046423.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montoya, R. y Barrera S. (2011). *Seis sigma: un enfoque teórico y aplicado en el ámbito empresarial basándose en información científica (proyecto de investigación)*. Universidad de La Salle. Recuperado de: <http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/515/1/13.%20223-242.pdf>
- Moreno, M. D., Peris, F. y González, T. F. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Madrid: Prentice-Hall.
- Muniz, L. (2017). *Check- List para el diagnóstico empresarial: una herramienta clave para el control de la gestión*. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=wbuDQAAQBAJ&pg=PT4&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false

Pande, P. y Holpp, L. (2002) ¿Qué es Seis Sigma? (1ª Edición). Aravaca (Madrid): Mc Graw Hill.

Price, F. (1989). Out of Bedlan: Management by Quality Leadership. Management Decision.

Sampieri, R., Collado, C, y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. (5ª Edición). México: Mc Graw- Hill.

Secretaría de Salud. (2019). Caracterización de procesos. Bogotá, Colombia. Recuperado de:
http://www.saludcapital.gov.co/Lineamientos/51_SDS_PYC_LN_002_Elaborar_Caracterizacion_Procesos.pdf

Sierra, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. México: Pearson.

Swift, J.A., Ross, J.E. y Omachonu, V.K. (1998). Principles of Total Quality Management. Recuperado de:
https://www.academia.edu/33042332/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad_Conceptos_enfoques_modelos_y_sistemas.

Walpole, R., Myers, R., Myers, S. (2012). Probabilidad y Estadística para Ingeniería y Ciencias. (9ª Edición). México: Pearson Educación.

Witcher, B. (1995). The Changing Scale of Total Quality Management. Recuperado de:
https://www.academia.edu/33042332/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad_Conceptos_enfoques_modelos_y_sistemas.