

**PROPUESTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA FORTALECER EL
BIENESTAR DEL PERSONAL VINCULADO A LA EMPRESA CENTRO
INTEGRAL DE DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO IPS EU**

**YENNIFER PAOLA PACHECO GUALDRÓN
CÓD. 2092458**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2014**

**PROPUESTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA FORTALECER EL
BIENESTAR DEL PERSONAL VINCULADO A LA EMPRESA CENTRO
INTEGRAL DE DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO IPS EU**

**YENNIFER PAOLA PACHECO GUALDRÓN
CÓD. 2092458**

Trabajo de Grado para optar al título de Trabajadora Social

**Directora
ADRIANA VEGA MARTINEZ
Trabajadora Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA**

2014

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	13
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. MARCO REFERENCIAL	20
5. DISEÑO METODOLOGICO	30
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
7. CONCLUSIONES	63
8. RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFIA	66
ANEXOS	69

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Distribución de la población por tipo de contrato.	36
Tabla 2. Distribución de la población por Sedes	37
Tabla 3. Distribución de la población Sedes Cabecera (población objeto de estudio)	37
Tabla 4. Distribución de la población por estado civil.	38
Tabla 5. Distribución de la población por edad.	39
Tabla 6. Distribución de la población nivel educativo.	39
Tabla 7. Matriz DOFA de la Gestión de Talento Humano en el Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo.	42
Tabla 8. Priorización de estrategias.	47
Tabla 9. Pilares fundamentales para el Fortalecimiento del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo.	51
Tabla 10. Diccionario de competencias claves Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo.	54

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Distribución de trabajadores según género.	35
Figura 2: Análisis estrategia específica.	49

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A: Capacitación ARL Positiva	69
Anexo B: Programa de formaciones.	74
Anexo C: Folleto	77
Anexo D: Formatos exámenes médicos	78
Anexo E: Formato de evaluación.	82

RESUMEN

TITULO: PROPUESTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA FORTALECER EL BIENESTAR DEL PERSONAL VINCULADO A LA EMPRESA CENTRO INTEGRAL DE DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO IPS EU*

AUTOR: PACHECO GUALDRÓN, Yennifer Paola**

PALABRAS CLAVES: Talento Humano, Competencia, Autocuidado, Bienestar.

DESCRIPCIÓN:

En el presente trabajo se hace referencia a un enfoque de la Gestión de Talento humano basada en competencias, el cual da relevancia al individuo como pilar fundamental del desarrollo de la organización. El objetivo principal fue diseñar estrategias direccionadas a la búsqueda de bienestar, dando respuesta por un lado a los objetivos misionales y por otro a los de cada persona que forma parte de la IPS Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo (CID). El diseño metodológico estuvo orientado por una caracterización y diagnóstico estratégico de los miembros de la institución, que permitió identificar las principales necesidades en materia de Talento Humano para el CID evidenciando la necesidad de renovar los procesos en esta área con especial énfasis en el fortalecimiento del programa de Seguridad y Salud en el Trabajo en el cual, partiendo de lo definido en el diccionario de competencias claves de la institución se trabajaron los factores protectores de la salud en el trabajo.

Con el propósito de no desarticular la Gestión de Talento Humano por competencias del fortalecimiento del programa de Seguridad y salud en el trabajo, se llevaron a cabo diferentes acciones para que el autocuidado fuera parte de las competencias claves, de tal manera que se lograra asegurar el bienestar de cada colaborador de la IPS.

* Trabajo de grado. Modalidad Práctica empresarial.

** Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social. Directora Adriana Vega.

ABSTRACT

TITLE: PROPOSAL OF HUMAN TALENT MANAGEMENT TO STRENGTHEN THE WELL-BEING OF THE STAFF LINKED TO THE COMPANY CENTRO INTEGRAL DE DIAGNOSTICO Y DESARROLLO IPS EU*

AUTHOR: PACHECO GUALDRÓN, Yennifer Paola**

KEY WORDS: Human Talent, Competencies, Self-Care, Well-being

DESCRIPTION:

In the present work refers to an approach of the Human Talent management based in competencies, which gives relevance to the individual as fundamental pillar in the development of the organization. The main objective was to design strategies directed to seek well-being, giving answer by one side to missionary objectives and to another for each person who are a part of the IPS Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo (CID). The methodology design was oriented by a characterization and strategic diagnosis of the members of the institution, who allowed to identify the main needs in matter of Human Talent for the CID evidencing the need of renew the processes in this area with special emphasis in the strengthening of health and security in the work program in which, starting by the defined in the key competencies dictionary of the institution was worked the protective factors for the health in the work.

With the purpose of not disarticulate the human talent management by competencies for the strengthening of the health and security in the work program, were led different actions for the self-care to be part of the key competencies, in a way to achieve ensure the well-being of each contributor of the IPS.

* Bachelor Thesis. Corporative Practice Modality.

** Faculty of Human Sciences, School of Social Work. Director Adriana Vega.

INTRODUCCIÓN

El presente documento estructura el proceso que se llevó a cabo en el Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo IPS EU (CID) como trabajo de grado en la modalidad de práctica empresarial enfocada en la Gestión de Talento Humano, uno de los temas de mayor interés en el campo organizacional y académico, sobre todo en las ciencias sociales y humanas que centran su accionar en la persona. Aun cuando podría decirse que es una temática relevante en la actualidad, la misma ha estado presente en la mayoría de las empresas, quienes a través del tiempo han venido dando mayor importancia a los procesos de gestión humana ya que a través de ellos se dirigen esfuerzos para posibilitar el desarrollo de las personas de tal manera que sean capaces de afrontar los retos que los cambios organizacionales traen implícitos.

Hoy, el talento humano no puede verse como un recurso más que precisa ser administrado. El talento humano es un agente activo de la empresa, fuente de ventajas competitivas. A la hora de desarrollar la estrategia corporativa es un eje fundamental, para que las empresas enfrenten los constantes cambios en los que están inmersas.

En este escenario se valida la necesidad de desarrollar propuestas que hagan realidad la gestión del talento humano y que vayan más allá de la concepción clásica de la administración de personas como recursos. Es imprescindible tener una estrategia para que cada ser humano que conforma la empresa cuente en la misma con las herramientas necesarias para su desarrollo. Si se concibe al hombre como el motor de la organización, se precisa la redefinición y reorientación de los procesos propios de talento humano como lo son provisión, conservación,

desarrollo y retroalimentación del personal con el fin último de aportar al mejoramiento de la calidad de vida.

Los nuevos retos que se dan para la gestión del talento humano es lo que se pretendió abordar en el desarrollo de la práctica empresarial en un contexto específico como lo es el Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo (CID). Para el cumplimiento de los objetivos trazados se fundamentó la Gestión de Talento Humano de manera teórica, lo que permitió al profesional en Trabajo Social conocer las variadas perspectivas y avances conceptuales sobre el tema, para poder establecer cómo estos modelos de gestión son aplicados en las organizaciones. Sin embargo no se puede descuidar el compromiso principal del presente trabajo, que era proveer a la citada empresa de una propuesta de Gestión de Talento Humano que respondiera a las necesidades actuales, pero sobre todo a las necesidades de la empresa y el personal vinculado a la misma; para lograr una alineación entre los objetivos individuales y los organizacionales y de esta forma impactar positivamente en el cumplimiento de la misión corporativa.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo es una Institución Prestadora de Salud (IPS), enfocada en la prestación de servicios terapéuticos y de Seguridad y salud en el Trabajo; de carácter privado y con 11 años de servicio propendiendo por el bienestar de niños (as), adolescentes, jóvenes y personas de la tercera edad.

Para dar cumplimiento a su objeto social el CID ha definido un planteamiento estratégico en el cual se condensan los aspectos más relevantes que direccionan la entidad. Se encuentra que la razón de ser de la misma se expresa en su misión que reza: *“Brindar atención integral en salud, realizando actividades con responsabilidad y compromiso, contando con personal altamente calificado. Ofrecemos servicios de procesos terapéuticos a efecto de beneficiar a las partes interesadas, la persona, la familia y la comunidad”*¹ (Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo, 2014).

Unido a lo anterior se destaca igualmente la política de calidad que bajo el enfoque de procesos centra su accionar en la eficiencia del talento humano, pilar fundamental de las organizaciones que han desarrollado Sistemas de Gestión de la Calidad.

EL CENTRO INTEGRAL DE DIAGNOSTICO Y DESARROLLO “CID” IPS EU. Se dedica a la prestación de servicios en rehabilitación y habilitación Física, Conductual Motora, Psicoactiva, Comunicativa y Cognitiva; prestando un servicio humanizado que busque la satisfacción de los clientes, los usuarios y su grupo

¹ CENTRO INTEGRAL DE DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO. Nuestra empresa [en línea] disponible en: <http://www.cidips.com/nosotros.php>. [citado el 23 de Septiembre de 2014]

familiar. Sus principios y compromisos son los de mantener los niveles más altos de bienestar físicos mental y social de su población previniendo y corrigiendo todos aquellos aspectos que en el ambiente laboral puedan generar efectos nocivos en sus trabajadores, daños a la propiedad, al medio ambiente todo esto mediante el aporte de profesionales de alto desempeño, recursos locativos y económicos.

La empresa espera con este compromiso obtener de forma simultanea el más alto nivel de eficiencia compromiso individual, colectivo y productividad de quienes laboran en esta empresa, el CID trabaja en forma continua en el mejoramiento de sus procesos, operaciones, la minimización riesgos; en la aplicación del plan de emergencias e impacto ambiental; impulsando la participación de todos los niveles de la organización tanto personal directo, domiciliario y usuarios; fomentando un compromiso de autocuidado y cumplimiento de la normas de la organización de conformidad con la reglamentación expedida por el Ministerio de Protección Social². (Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo, 2014)

Aunque se puede identificar en la descripción de la misión y política de calidad expuestas anteriormente que el Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo le da énfasis al talento humano como eje central del sistema, la operacionalización de los objetivos trazados para este subsistema no son del todo visibles y tangibles. La empresa direcciona su gestión humana hacia la administración de personal, ya que cuenta con procesos documentados que se enfocan en la garantía de las compensaciones y beneficios propios de las relaciones laborales. Los procedimientos que se llevan a cabo no contemplan acciones concretas que impacten a las personas. Así por ejemplo aunque hay perfiles profesionales para cada uno de los cargos éstos no son tenidos en cuenta a la hora de contratar al personal (selección); algunas variables del clima laboral como el sentido de pertenencia, orientación al logro, comunicación y las referidas a la promoción del

² CENTRO INTEGRAL DE DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO. Política de Calidad y Seguridad. Bucaramanga. 2014

desarrollo integral del individuo como autonomía, proyección, apoyo a la supervisión y salud integral muestran bajos niveles de satisfacción.

Los anteriores factores se constituyen en críticos a la hora de evaluar el cumplimiento de la política y objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad por lo que se hace evidente la implementación de un plan de mejoramiento con miras a fortalecer los procesos de talento humano de tal manera que se impacte positivamente en la misión y visión de la empresa.

Las limitantes presentes en la gestión de Talento humano, afectan el aspecto más importante de la organización, que son sus colaboradores. La forma como ellos desarrollan sus roles y funciones y la calidad competitiva de la empresa en el sector dependiendo en gran medida del avance que se logre en esta área. Una buena gestión del talento humano se traducirá en la satisfacción de las necesidades de los usuarios que son la razón de ser de cualquier empresa.

No contar con una Gestión de Talento Humano puede convertirse en una barrera para el desarrollo del CID, ya que genera debilidades que se manifiestan en desconocimiento de la dinámica interna, inseguridad, desubicación de los colaboradores para cumplir sus funciones y falta de comunicación, factores que sin duda alguna se traducen en la cultura organizacional.

Es en este sentido que se propone para el CID el desarrollo de una Gestión de Talento Humano, bajo un modelo específico basado en competencias tal como lo expone la Trabajadora Social Mery Gallego*. Este modelo orientará a la empresa,

* Trabajadora Social UPB; Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano Universidad EAFIT; Posgrado en Alta Gerencia ICESI – EAFIT – TEC Monterrey. Experiencia Laboral: Jefe de la Carrera de Administración de Negocios. Jefe del departamento de organización y gerencia; Coordinadora académica de la Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano; Coordinadora del énfasis en Gestión Humana; Coordinación área de Procesos de Gestión Humana; Coordinadora área de Dirección y Liderazgo. Vicedecana Escuela Administración.

a sus colaboradores y a los grupos de interés externos para el cumplimiento de los objetivos misionales.

Una Gestión de Talento Humana centrada en el bienestar de sus colaboradores, le permitirá a la empresa tener un papel relevante en la sociedad, realizando acciones concretas por el bien del personal, en el que puedan unir sus metas personales con las metas de la organización, buscando la felicidad, ya que cómo lo mencionó el Ingeniero Esteba Pinto Salazar “la meta no es buscar gente exitosa sino feliz.”³. La propuesta es realizar acciones objetivas que trabajen los proyectos de vida de las personas, de manera que junto con ellos, también se cumplan los proyectos de la empresa.

³ PINTO SALAZAR, Esteban. Cómo construir y liderar un modelo exitoso de Gestión Humana. Cómo construir y liderar un modelo exitoso de Gestión Humana. Bucaramanga. 2014

2. JUSTIFICACIÓN

Una Gestión de talento humano basada en competencias en el Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo (CID), permitirá generar aportes notables al Sistema de Gestión de Calidad, optimizando procesos que faciliten la alineación de los intereses de los grupos que son parte de esta organización empresarial.

A nivel de interno, estos procesos están orientados al bienestar laboral, entendido como calidad de vida para cada uno de los colaboradores, hecho que precisa la generación de estrategias y direccionamiento de programas que influyan en la empresa y en la forma como cada persona se ve a sí mismo en ella, constituyéndose como parte activa y fundamental.

El propósito principal es posicionar a los colaboradores y sus competencias como el principal motor de la institución; entendiendo que su formación, aprendizajes, experiencia cotidiana y laboral, juegan un papel primordial a la hora de alinear sus necesidades personales y profesionales junto con las de la organización.

Para el caso en particular, este trabajo se enfoca en un eslabón del sistema de Gestión de calidad desde la perspectiva de Trabajo Social, la cual proporciona relevancia al ser humano en cuanto a la satisfacción de sus necesidades, mejoramiento del clima laboral y disminución de factores de riesgo; todas ellas, traducidas en el bienestar del mismo. La meta de este proceso desde la profesión es lograr un ambiente propicio que alinee los objetivos individuales con los organizacionales, posibilitando el aumento de los niveles de satisfacción, pertenencia, eficiencia y autocuidado para de esta forma impactar positivamente en las amenazas o debilidades encontradas en el diagnóstico y potenciar la IPS

como una institución prestadora de servicios de calidad, desde su dinámica interna, manteniendo una ventaja competitiva en el sector.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Posibilitar una propuesta de gestión de talento humano que viabilice a través de líneas estratégicas específicas relacionadas con el bienestar de los colaboradores el desarrollo del componente humano del Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo IPS.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las características del personal vinculado a la empresa con miras a identificar las necesidades que presentan.
- Diseñar estrategias concretas de bienestar teniendo en cuenta las necesidades identificadas centradas en el mejoramiento de la gestión de talento humano en la empresa.
- Crear un sistema de evaluación basado en el cumplimiento y pertinencia de las estrategias planteadas, asegurando así la satisfacción de las necesidades de bienestar de los colaboradores.

4. MARCO REFERENCIAL

Entender a la organización como un sistema y a la gestión de talento humano como un subsistema, indica la necesidad de comprender el concepto de sistema, entendido como, *“un todo inseparable, que no es la simple suma de sus partes, sino que la interrelación de dos o más partes resulta en una cualidad emergente que no se explica por las partes consideradas separadamente.”*⁴.

La relevancia de este concepto está en su dinámica con el otro, si esta dinámica no existe no hay un verdadero sistema y es aquí cuando se pierde la dirección y se constituye como lo dice Watzlawick en un *“montón”*^{*}:

"Cada una de las partes de un sistema está relacionada de tal modo con las otras que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total. Esto es, un sistema se comporta no sólo como un simple compuesto de elementos independientes, sino como un todo inseparable y coherente. Quizás esta característica se entienda mejor en contraste con su opuesto polar, el carácter sumatorio: si las variaciones en una de las partes no afectan a las otras o a la totalidad, entonces dichas partes son independientes entre sí y constituyen un "montón" (para utilizar un término tomado de la literatura sobre sistemas) que no es más complejo que la suma de sus elementos"⁵.

La principal característica de los sistemas organizacionales actuales, está en su interacción constante con el entorno; es decir ser “sistemas abiertos”, lo cual se

⁴ LOPEZ, Alejandro; PARADA , Andrea; SIMONETTI, Franco. Introducción a la psicología de la comunicación. Chile: Universidad Católica de Chile. 1991

^{*} El autor hace referencia a los sistemas en los que las variaciones en una de las partes no afectan a las otras, mostrándose independientes entre sí, de manera que no se constituyen sistemas.

⁵ WAZTALWICK, Paul; BEAVIN BAVELAS, Janet; JACKSON, DON D. Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona: Herder S.A. 1985

define como “*un conjunto de partes independientes que toma de afuera una serie de inputs y expide outputs*”⁶, en otras palabras, se trata de “*la transacción con el medio externo, a través de la cadena insumos – transformaciones – resultado*”⁷.

Para el contexto en particular la organización como sistema abierto se identifica en “*una organización que se adapta conscientemente, según las decisiones tomadas por sus dirigentes y las actividades de sus miembros, a las variaciones del medio exterior*”⁸.

Entendiendo a la organización como un sistema abierto, Katz y Kahn* exponen la existencia de 5 subsistemas* que deben estar en toda organización; entre ellos, el *subsistema de manutención*, el cual sustenta su existencia “*para vincular las personas a sus papeles funcionales. Incluyen los procesos de reclutamiento, selección, adoctrinamiento, motivación, recompensas, sanciones*”⁹. Este subsistema se traduce actualmente en la Gestión de Talento Humano, que se define como la gestión que “*busca la flexibilidad e intenta emplear prácticas de recursos humanos para compensar en diferente rendimiento de formas distintas*”¹⁰

Este tipo de Gestión aparece como una tendencia que busca generar cambios importantes en comparación con la antiguamente llamada gestión de personal, por lo que:

⁶ MARIN, Antonio Lucas Sociología de la empresa. Madrid: Iberico Europea de Ediciones. 1992

⁷ ACHILLES DE FARIA, Fernando. Desarrollo Organizacional: enfoque integral. México: Limusa, 2004.

⁸ MARIN, Antonio Lucas Op. Cit.

* Psicólogos norteamericanos, se enfocaron en determinar el concepto racional-contingencial, y destacan los componentes socio psicológicos para comprender el funcionamiento de las organizaciones.

* Subsistemas de Producción, Subsistemas de apoyo, Subsistemas de manutención, Subsistemas de adaptación y Subsistemas generales.

⁹ KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. Psicología Social de las Organizaciones. Trillas. 1995

¹⁰ DE SILVA, Sriyan The Changing Focus of Industrial Relations and, de [en línea] disponible: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srsirhrm.htm>. [Consultado el 11 de Octubre de 2014]

Separa o distingue la GRH* de la función de personal tradicional en su integración dentro de la gestión estratégica y el interés en utilizar los recursos humanos para conseguir objetivos de gestión estratégica. La GRH busca eliminar el rol del mediador; enfatiza la estrategia y la planificación en lugar de la resolución de problemas y la mediación¹¹.

La gestión de recursos humanos viene tomando una creciente importancia, debido a diversos factores entre ellos el aumento de la competencia, la cual se refiere a que,

“La fuerza competitiva está supeditada al uso de nuevos planteamientos y nuevas herramientas, una de las cuales es la gestión de los recursos humanos. La empresa victoriosa del futuro será aquella que mejor pueda atraer, retener y motivar a los empleados con talento, potenciando el desarrollo de capacidades y habilidades”¹²

Como se nota, la gestión del talento humano enfrenta retos que han permitido el desarrollo de nuevos enfoques como el que presenta la Gestión Humana por Competencias. Este concepto empieza a tomar fuerza, con exponentes como Margaret Butteris*, en su libro, *“Reinventando Recursos Humanos cambiando los roles para crear”*, donde se establecen las importantes funciones que tiene el área de recurso humano a su cargo, destacándose una en particular: *“Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las*

* Gestión de Recursos Humanos.

¹¹ DOLAN, SIMON L.; RAICH, Mario La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades . Revista de Contabilidad y Dirección , 35-52. 2010

¹² DOLAN, SIMON L.; VALLE CABRERA, Ramón; JACKSON, Susan E.; SCHULER, RANDALL S. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Madrid: Mc GRAW HILL. 2007

* Margaret Butteriss es consultora empresarial desde hace más de veinte años y está especializada en la dirección de Recursos Humanos.

competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo”¹³.

Aunque este tipo de visión en la gestión pareciera ser nueva, en realidad su nacimiento se ubica en 1973, en Estados Unidos, con un estudio enfocado en el fortalecimiento del personal, dirigido por el Profesor David McClelland*. La idea era encontrar en las personas características que les asegurarán el éxito en su desempeño laboral. Las conclusiones que se pudieron observar fueron que *“Hacerlo bien en el puesto de trabajo está más ligado a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesional”¹⁴*

Sin embargo, estudios de este tipo no sólo se empezaron a realizar en Norteamérica, en 1981 también se efectuó un estudio en Inglaterra acerca de las habilidades del personal para lograr un excelente desempeño en las organizaciones; en unión con lo anterior, aparece un modelo para las empresas españolas con simulaciones reales en las que las personas debían mostrar sus habilidades en diferentes situaciones propias de cada labor. Gracias a este tipo de investigaciones en el tema, se logra destacar cómo el área de Recurso Humano estaba unida con las demás áreas y colaboraba en su optimización, *“es decir se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados”¹⁵*

¹³ PINALES, Kelbin; CABRERA LUNA, Shaila; CABRAL, YAHAIRA; G. MARTÍNEZ, Larissa Administración de Recursos Humanos: GestioPolis [en línea] disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm>

* Profesor de Harvard, experto en motivación.

¹⁴ GALLEGO, Mery. Gestión basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista Universidad EAFIT, 2. 2008

¹⁵ Ibid

En 1988, gracias a un proyecto español presentado por la Asociación Española de Personal AEDIPE, cambió el término *habilidades* por *competencias*, término que se empieza a difundir por el resto del mundo con una muy buena acogida.

La contribución para que en Colombia se introdujera la idea de competencias, la realizó el SENA en sus 40 años, sin embargo, este concepto se aleja de la concepción actual de Gestión de Talento Humano por competencias en el contexto Laboral.

La Gestión por Competencias es comprendida por Mery Gallego como: *“una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño capacitación y desarrollo, entre otros, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización”*¹⁶.

Además,

El Modelo de Competencias provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor. La observación y medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su desarrollo, convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual y la performance corporativa: en un puesto o función, en una organización en particular o bien durante la ejecución de una estrategia determinada¹⁷..

Según lo anterior, queda por sentado que la gestión por competencias se origina teniendo como base, la misión, visión y objetivos de la empresa u organización.

¹⁶ Ibid

¹⁷ RODRÍGUEZ BELTRAME, Liliana Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Uruguay. http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf [citado el Octubre de 2014]

El aporte que la gestión por competencias le genera a la empresa es tangible a grandes rasgos, debido a que permite que la misma retenga y reclute personal que realmente va a lograr generar cambios y mejoras positivas en sus cargos, no sólo por sus estudios formales, sino por el peso de sus competencias y habilidades para realizar las diferentes labores. Esto sin duda ofrece un valor agregado en el que los procesos se llevan a cabo no sólo por personal estudiado en los diferentes temas sino por colaboradores que realmente le encuentran sentido a la acción que realizan y como ésta alimenta las demás áreas de la empresa y genera un ambiente de motivación para la consecución de metas y la continuidad de mejora por medio de capacitaciones que potencien esas competencias y permitan llevarlas a niveles más altos que posibilitaran mejores condiciones de vida para el colaborador y de rentabilidad para la organización.

Mery Gallego* lo explica en su artículo, *“las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese “no sé qué”, o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona”*¹⁸.

Los procedimientos que son parte del proceso de Gestión de Talento Humano, se presentan siguiendo los lineamientos de la gestión por competencias, desde los planteamientos de Mery Gallego; así:

* Trabajadora Social. Especialista den Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT, con Posgrado en Alta Gerencia. Jefe de la Carrera de Administración de Negocios, Jefe del departamento de organización y gerencia, Coordinadora académica de la Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano, Coordinadora del énfasis en Gestión Humana, Coordinación área de Procesos de Gestión Humana y Coordinadora área de Dirección y Liderazgo. Vicedecana Escuela Administración.

¹⁸ Gallego M. Op.- Cit

- Diseño de cargos y perfiles ocupacional: *“Es la piedra fundamental ya que a partir de allí es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos”*¹⁹.

Se refiere a las características que debe tener el candidato para poder cumplir con las funciones del cargo al cual aspira, de acuerdo a como el mismo cargo está diseñado en la empresa *“identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente”*²⁰; contrario a las posturas donde se cree que los resultados solo tienen que ver con un entrenamiento, es decir, limitarse a *“cuáles son los requisitos físico e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo”*²¹.

- Selección y contratación: *“La selección es el proceso por el cual se elige, de un grupo de candidatos, aquellos que demuestren poseer las capacidades más ajustadas a los requerimientos del cargo, la organización, el jefe y el Grupo”*²².

En este punto se deben identificar cuales competencias debe tener la persona para que pueda ejecutar su cargo de manera exitosa, este será el factor principal *“Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente... para dar relevancia a las competencias de diferenciación* , sin importar otros factores pues son estas las que garantizan un desempeño exitoso”*²³

¹⁹ RODRÍGUEZ BELTRAME, Lilibiana Op. Cit.

²⁰ GALLEGO M. Op. Cit.

²¹ CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc GRAW HILL. 2001

²² RODRÍGUEZ BELTRAME, Lilibiana Op. Cit.

* Características de la persona que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente y exitoso. (Gallego, 2008).

²³ GALLEGO M. Op. Cit.

- Formación y Desarrollo: *“Capacitación y desarrollo es el proceso mediante el cual se le brinda a la persona los elementos para adquirir las competencias requeridas en un cargo, que le permitan desempeñarse exitosamente”*²⁴.

La idea en este proceso es ofertar programas que realmente se identifiquen con las competencias que tiene el personal, y sean de utilidad para el crecimiento de la persona y la empresa, desarrollando así programas más particulares, “... si comparamos los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores, surgirán las necesidades de formación y desarrollo”²⁵; esta postura difiere a la tradicional o puramente administrativa que se muestra completamente generalizada como *“un proceso que implica cuatro etapas: inventario de necesidades, programación de entrenamiento, implementación y ejecución y evaluación de resultados”*²⁶.

- Planes de sucesión: *“Para los planes de carrera las competencias deberán ser analizadas en relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro. Esta herramienta permite retener al personal clave y prepararlo para oportunidades de carrera futura”*²⁷.

El aspecto diferenciador entre los planes de sucesión tradicional y actual está en que, actualmente se hace necesario combinar las aspiraciones individuales y organizativas.

Estos planes son también llamados planes de carrera, cuadros de reemplazo o planes de sucesión; en ellos se identifican y desarrollan las competencias que le van a permitir a la persona crecer en la empresa, mejorando su rendimiento.

²⁴ RODRÍGUEZ BELTRAME, Lilibiana Op. Cit.

²⁵ GALLEGO M. Op. Cit.

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto Op. Cit.

²⁷ RODRÍGUEZ BELTRAME, Lilibiana Op. Cit.

- **Gestión de Desempeño:** Este proceso no tiene nada que ver con una evaluación de desempeño, aquí se va mucho más allá ya que se comparan el perfil de puesto, con el currículum de la persona que pertenece a la empresa, y sus actualizaciones en cuanto a sus competencias, para, posteriormente proponer planes de mejora o corrección.

El plan de acción estará orientado a la realización de cursos cuando se trata de apalancar la capacitación; formación en habilidades requeridas para el puesto, bien de naturaleza técnica o administrativa; definición de indicadores de gestión que serán definidos y estudiados conjuntamente y siguiendo su evolución para analizar las causas de su desviación y poder establecer los correctivos pertinentes²⁸.

Como se refirió anteriormente en la gestión tradicional se habla del concepto “*evaluación de desempeño*” la cual se define como: “*una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro*”²⁹. Contrastando así la flexibilidad de la gestión por competencias y la motivación que la misma le da al colaborador para retroalimentarse.

- **Compensación basada en competencias:** A diferencia de la compensación tradicional en la que “*la remuneración directa –el salario – es proporcional al cargo ocupado, en tanto que la remuneración indirecta – servicios y beneficios sociales – es común para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado*”³⁰, la compensación por competencias está marcada por la preparación o nivel de desempeño haciendo uso de sus competencias, a mayor nivel de desempeño, mayor remuneración; de esta manera el personal se sentirá más motivado a hacer uso de sus competencias y actualizarlas permanentemente.

²⁸ GALLEGO M. Op. Cit.

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto Op. Cit.

³⁰ Ibid

Así, *“La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa, lo cual se hará, sin duda, más valioso para la persona y eso le será compensado”*³¹.

³¹ GALLEGO M. Op. Cit.

5. DISEÑO METODOLOGICO

Las situaciones presentadas en el CID exigieron el desarrollo de una serie de pasos metodológicos que no constituyeron un esquema rígido y permitieron el abordaje de la realidad para la puesta en marcha de la acción transformadora propia de Trabajo social. Las etapas que se llevaron a cabo fueron el diagnóstico, programación, ejecución y evaluación, elementos que son presentados por Nidia Aylwin de Barros (1976) como fundamentales en la práctica profesional de Trabajo Social.

La etapa de diagnóstico parte del proceso de ubicación institucional para identificar las características propias del CID como un sistema y las necesidades del talento humano. En este momento se prevé el uso de técnicas de recolección de información como la revisión documental y la observación que fueron dirigidas a conocer los procesos internos de la IPS, con un especial énfasis en el proceso de Gestión de Talento Humano.

Unido a lo anterior y dada la necesidad de analizar la realidad de la gestión del talento humano en el CID, se procedió por medio de la matriz DOFA a identificar las principales necesidades de la empresa vistas a la luz de la profesión, para así como lo plantea Nidia Aylwin, *“aportar los elementos fundamentales y suficientes, dentro del proceso de planificación, en vista a la acción transformadora”*³². A la vez que se procedió a realizar una caracterización de la población objeto de estudio con el fin de conocer su contexto, relaciones y una jerarquización de los problemas identificados en la DOFA para conocer su priorización.

³² AYLWIN DE BARROS, Nidia; JIMÉNEZ DE BARROS, Mónica; QUESADA DE GREPPI, Margarita Un Enfoque Operativo de la Metodología de Trabajo Social. Chile: Humanitas. 1976

La etapa de programación, se centró en la realización de un plan de trabajo que respondiera a las situaciones problemas detectadas en el diagnóstico, para lograrlo se hizo necesario comprender dicha etapa, *“Programar es así un proceso a través del cual: se fijan objetivos, se seleccionan alternativas, se diseñan proyectos”*³³, por ende se fijó una dirección clara acerca de la estrategia a trabajar respecto a la gestión de talento humano, en otras palabras, se plantearon los objetivos, (general y específicos) con base en las necesidades identificadas y analizadas por medio de las diferentes herramientas mencionadas en la etapa anterior, *“los objetivos representan un óptimo condicionado, es decir, es el futuro deseado posible de lograr en un momento determinado y a partir de una cierta realidad institucional u organizacional”*³⁴; el futuro deseado que se pudo identificar fue la necesidad de generar bienestar a los colaboradores a través de la Gestión de Talento Humano por competencias, entendiendo bienestar como:

“la forma como cada trabajador dimensiona y satisface sus necesidades básicas, teniendo en cuenta que existen condiciones objetivas que las determinan, se construye a partir de los objetivos misionales y comunes que plantean la naturaleza de la organización. El Bienestar Laboral posee un carácter vivencial positivo, que surge del disfrute personal, consecuencia del grado óptimo de satisfacción del trabajador como expresión de la evaluación cognitiva –valorativa y resultado del balance entre las expectativas y los logros en el ámbito laboral, y que están considerablemente influenciados por la personalidad. Es la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones”³⁵.

A partir de la identificación de la necesidad, se inició el diseño de estrategias, a la luz de los resultados arrojados por la fase de diagnóstico y el direccionamiento hacia la gestión por competencias, por lo que se planteó el diseño de la estrategia

³³ Ibid

³⁴ Ibid

³⁵ ESTRADA RODRÍGUEZ, Yulién ; RAMÍREZ, Miguel El Bienestar Laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo. TURyDES, 3(8), 1. 2010

que según la priorización de necesidades arrojó ser la más relevante para el contexto de la empresa: Fortalecimiento del programa de Seguridad y Salud en el Trabajo.

La etapa de ejecución se enfocó en la realización de lo programado, dando sentido a la etapa de diagnóstico y programación, “... *se puede identificar como la etapa metodológica en que se lleva a la práctica lo programado, superando los problemas que se presentan para realizar un proyecto*”³⁶

En esta etapa tuvo especial relevancia la realización de contactos interinstitucionales dirigidos a unir esfuerzos para el desarrollo de una agenda hacia la puesta en marcha de actividades de capacitación en el área de salud para el trabajo.

Se destaca igualmente el uso de medios impresos como herramientas para el soporte de actividades educativas y el diseño de formatos para el registro de actividades propias del área.

La etapa de evaluación, se refiere al éxito o fracaso de los objetivos propuestos, “*en ella se analizarán los objetivos planteados en la etapa inicial, los resultados obtenidos y la relación entre ambos. Esto último significa explicar el éxito o fracaso alcanzado y sus consecuencias*”³⁷.

Teniendo en cuenta su definición esta etapa evaluará el cumplimiento de los indicadores expuestos como *pilares fundamentales* para lograr el objetivo trazado (Tabla 9.), asegurando así el análisis y control a los resultados logrados por medio de la identificación de sus avances.

³⁶ AYLWIN DE BARROS, Nidia; JIMÉNEZ DE BARROS, Mónica; QUESADA DE GREPPI, Margarita Op. Cit.

³⁷ Ibid

Si bien, para los autores del libro *“Un enfoque operativo de la metodología de Trabajo Social”*, la evaluación logra relevancia en el momento en que se ejecuta el trabajo, también agregan importancia a la realización de evaluaciones periódicamente a modo de proceso de control, de allí que la revisión del resultado de los indicadores esté sometida a evaluaciones permanentes donde garantice la realización de las estrategias, motivando la identificación de mejoras y éxito de las mismas

De esta manera *“la evaluación hace posible establecer un proceso de retroalimentación, que perfecciona el diagnóstico, la programación y la acción futura, permitiendo así el perfeccionamiento de la acción profesional por aproximaciones sucesivas”*³⁸.

³⁸ Ibid

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En concordancia con cada una de las etapas presentadas en el proceso metodológico, se hace necesario dar cuenta de los resultados arrojados por las mismas, es decir, *el diagnóstico, programación, ejecución y evaluación.**

La etapa de diagnóstico permitió conocer elementos como: *“una caracterización de la unidad de trabajo, una identificación de los principales problemas existentes con sus relaciones y una jerarquización de los problemas de acuerdo a criterios determinados”*

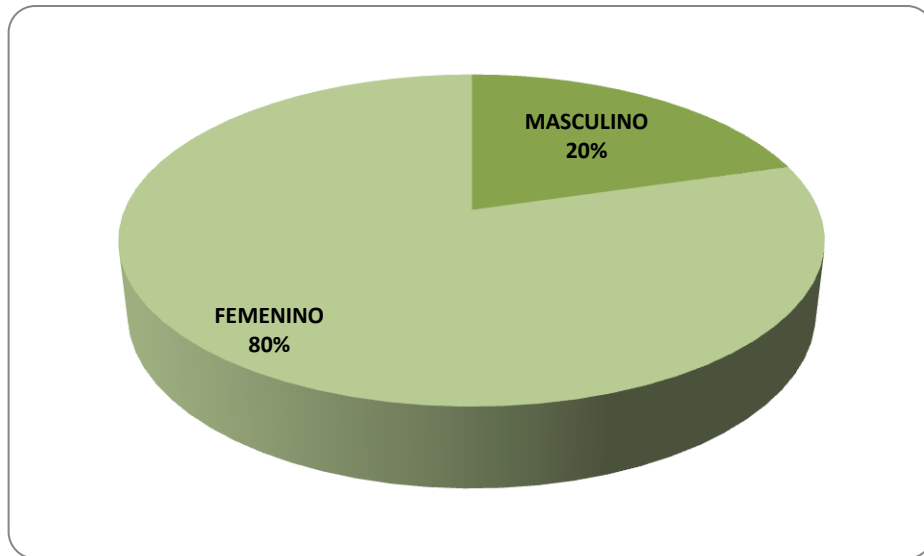
Cada uno de los elementos expuestos se traduce en un resultado; la caracterización de la unidad de trabajo se refiere a la caracterización de la población, la identificación de los problemas existentes hace referencia a la matriz DOFA y por último la jerarquización de los problemas se visibiliza en la selección o priorización de estrategias que se generó a partir de la DOFA. A continuación se muestran cada uno de los resultados pertenecientes a la fase diagnóstica.

- **Caracterización de la población**

El Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo (CID) IPS EU cuenta con 44 trabajadores distribuidos según se detalla en la Figura 1.

* Nidia Aylwin de Barros presenta estos elementos como fundamentales a la hora de realizar una práctica desde Trabajo social. (*)

Figura 1. Distribución de trabajadores según género.



Fuente: Registros de personal CID. Año 2.014

La figura anterior demuestra que el mayor porcentaje de la población trabajadora de la organización es de género femenino con aproximadamente el 80 % representado en 35 personas, mientras que el género masculino solo alcanza el 20 % (9 trabajadores), hecho que se explica por las directrices de la alta gerencia para la administración del talento humano, algunas de las cuales están referidas a dar énfasis en los perfiles de los cargos a competencias específicas como la atención al público, la dedicación, la entrega a la institución comportamientos asociados en CID a las mujeres. Los hombres en su mayoría están relacionados con labores terapéuticas y comerciales.

Haciendo referencia a la forma de contratación la Tabla 1 detalla los tipos de contrato que regulan las relaciones en la entidad, destacándose que los empleados del Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo son contratados bajo dos modalidades diferentes: El área terapéutica, se encuentra vinculada por prestación de servicios, práctica que se presenta con alta frecuencia en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud y la cual está asociado al control de costos del Sistema de Seguridad Social en salud. Este grupo de personas

llevan a cabo servicios de complementación terapéutica a los pacientes que son remitidos por la EPS o quienes lo solicitan de manera particular; los mismos están referidos básicamente a terapia física, respiratoria, ocupacional, fonoaudiología / lenguaje y psicología.

Las demás personas hacen parte del área administrativa y tienen contrato de trabajo a término fijo. Este grupo realiza procesos de coordinación y gestión para lograr la prestación de un servicio óptimo por parte del equipo asistencial (Tabla 1).

Tabla 1. Distribución de la población por tipo de contrato.

TIPO DE CONTRATO	NUMERO DE TRABAJADORES
CONTRATO LABORAL	10
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	34
TOTAL	44

Fuente: Hojas de vida personal CID. Año 2.014

Es importante anotar que el tipo de vinculación a la entidad marca de una u otra forma la rotación de personal, situación que es común en el área terapéutica, y se explica por la necesidad de los profesionales de complementar su remuneración mediante la búsqueda de otros trabajos, para lograr niveles significativos de ingresos que se fundamentan en la cancelación de una tarifa pactada por servicio prestado. En el área administrativa se puede observar mayor estabilidad laboral hecho que genera un impacto positivo en los índices de antigüedad en la empresa. Sin embargo se destaca que el factor que propicia mayor rotación de personal, tiene que ver con el clima laboral y las políticas de bienestar, debido a la inexistencia de programas de beneficios y estrategias de motivación a los colaboradores, que unidos a la falta de canales de comunicación adecuados y abusos de poder en algunos casos, se traduce en inestabilidad laboral.

En cuanto a la distribución del talento humano de CID por sede de atención, la Tabla 2 muestra que el mismo se encuentra ubicado en tres sitios: dos en Cabecera (Principal y Salud Ocupacional) y otra en Cañaveral, en donde se realizan actividades de tipo administrativo y terapéutico; sin embargo, los procesos estratégicos más importantes se desarrollan en la sede principal observándose que la mayoría del personal se concentra en allí.

Tabla 2. Distribución de la población por Sedes

SEDES	NUMERO DE TRABAJADORES	MUJERES	HOMBRES
CABECERA 1 (Principal)	35	28	7
CAÑAVERAL	5	4	1
CABECERA 2 (Salud Ocupacional)	4	3	1
TOTAL	44	35	9

Fuente: Registros de Personal CID. Año 2.014

Es relevante anotar que la población objeto de estudio está situada en las dos sedes de Cabecera, debido a que reúnen la mayor parte del personal vinculado a la IPS (Tabla 3) y desde allí se crean y realizan estrategias en cuanto a gestión del bienestar de todo el personal.

Tabla 3. Distribución de la población Sedes Cabecera (población objeto de estudio)

SEDE PRINCIPAL Y DE SALUD OCUPACIONAL	NUMERO DE TRABAJADORES
TERAPEUTAS	31
ADMINISTRATIVOS	8
TOTAL	39

Fuente: Registro de Personal CID. Año 2.014.

Un elemento a destacar es que aunque estas sedes suman la mayoría de la población de la IPS, sigue prevaleciendo el número de trabajadores del área terapéutica, los cuales son parte importante de la razón de ser de la institución, debido a que prestan los servicios a los clientes externos. El grupo administrativo es menor en número debido a que lleva procesos de facturación, recepción, gerencia, recepción, coordinación y algunos procesos de recursos humanos.

Haciendo referencia al estado civil (Tabla 4) se encuentra que las categorías de casado, unión libre y separado, conforman la minoría de la población y refiere tener mayor responsabilidad de tipo familiar, lo que incide directamente en la necesidad de estabilidad laboral y mantenimiento de la misma. Más de la mitad de la población es soltera, sin embargo no se debe desconocer que la mayoría de esta población apoya económicamente a su familia o viven solos, lo que sin duda también genera una responsabilidad en el logro de su estabilidad laboral para asegurar su manutención.

Tabla 4. Distribución de la población por estado civil.

ESTADO CIVIL	NUMERO DE TRABAJADORES
CASADOS	5
UNIÓN LIBRE	2
SOLTEROS	29
SEPARADOS	3
VIUDOS	0
TOTAL	39

Fuente: Hojas de vida personal CID. Año 2.014.

Se evidencia al analizar la edad de la población que la mayoría es joven, entre los 18 y los 30 años, lo que se traduce en una población económicamente activa, productiva y creativa en las labores empleadas; tan solo el gerente se ubica por encima de los 45 años. Se destaca que este grupo está integrado por terapeutas con los cuales se evidencia mayor rotación de personal, mientras que en las

edades intermedias de entre 31 y 45 se encuentra en su mayoría personal administrativo.

Tabla 5. Distribución de la población por edad.

EDADES	NUMERO DE TRABAJADORES
18 – 30	29
31 – 45	9
45 EN ADELANTE	1
TOTAL	39

Fuente: Hojas de vida personal CID. Año 2.014.

Ahora bien, en lo relacionado al nivel educativo, en la Tabla 6 no se encuentra un solo colaborador que no haya realizado bachillerato completo; la mayoría de la población (31 personas) son profesionales y comprenden la totalidad del área terapéutica; dos personas terminaron sus estudios de bachillerato y curso técnico, la persona de servicios generales y recepción, respectivamente. Las demás personas adelantan carreras profesionales ya sea iniciándolas o terminándolas, destacándose que la totalidad de esta población desarrolla labores administrativas.

Tabla 6. Distribución de la población nivel educativo.

NIVEL EDUCATIVO	NUMERO DE TRABAJADORES
BACHILLER	1
PROFESIONALES	31
CURSOS TECNICOS	1
EN FORMACIÓN	6
TOTAL	39

Fuente: Hojas de vida personal CID. Año 2.014.

En cuanto a la dinámica interna se observa que al interior de la IPS se establecen variedad de relaciones, las cuales se construyen alrededor de las características

de la institución. Se logran reconocer grupos de compañeros de trabajo que se concentran en espacios determinados en los momentos de receso en sus labores, posibilitando el desarrollo de lazos que van más allá de los laborales, siendo lazos de amistad que promueven un alto grado de cohesión que se fortalece mediante la convivencia continua, como es el caso de los profesionales en las áreas terapéuticas, los cuales se muestran como un grupo con alto grado de confianza y armonía.

Se observa que la sinergia aumenta con la necesidad de realizar funciones o procesos laborales, pero disminuye o se parcializa cuando se trata de motivaciones personales.

Los límites y la jerarquía existente en el Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo, son bastante complejos, debido a la inexistencia clara de un organigrama, las jerarquías son impuestas, lo que genera un clima organizacional tenso en la mayoría de las ocasiones.

Tanto las normas como las sanciones son impuestas de acuerdo a lo establecido tanto por el Manual de Convivencia como por el Reglamento Interno construido y aprobado por la institución, respetando las leyes dispuestas por el Código Sustantivo del Trabajo. Las sanciones son comunicadas no solo personalmente sino también por escrito (memorando).

El desgaste y estrés laboral es perceptible, por lo que los colaboradores de la institución muestran en ocasiones la incidencia negativa que esto genera en su salud física y mental, la cual se evidencia en ausentismos e incapacidades médicas constantes.

Se percibe una atmósfera de tensión en las relaciones del personal debido a la presencia y actitudes de algunos miembros del área administrativa y su autoridad

impuesta, no obstante, en algunas ocasiones se logra un punto de equilibrio gracias a la presencia del Gerente, el cual maneja canales de comunicación cercanos a todos sus colaboradores del área administrativa y terapéutica.

La comunicación en la IPS se encuentra formalizada por medio de formatos en los cuales se puede solicitar equipos, herramientas o materiales de trabajo, permisos o documentos; siendo esta una empresa pequeña en muchos casos adicional al requerimiento escrito, se hace verbal, lo que permite en la mayoría de los casos sustentar la urgencia o la necesidad de la solicitud planteada. La comunicación se torna informal entre los grupos más cercanos, los cuales han construido sus propios códigos.

El liderazgo es ejercido por las personas designadas por el gerente en la organización, en este caso la administradora y los coordinadores se reúnen frecuentemente para la toma de decisiones, pese a ello, en algunos casos estos encuentros son centralizados o particularizados.

En el área terapéutica la toma de decisiones se enmarca en un proceso individual en el que cada profesional tiene la autonomía para manejar su terapia, con el fin de proporcionar los mejores resultados que contribuyan con el logro de los objetivos de la institución, sin dejar a un lado los lineamientos que mantiene el área administrativa en cuanto al debido diligenciamiento de la diferente documentación.

La mayoría de los miembros de la empresa, afirman no sentirse totalmente cómodos, lo cual genera dificultades en el mantenimiento de un clima laboral adecuado y en la pertenencia a la IPS. Además existen opiniones divididas respecto a la existencia de estímulos que generen iniciativas en los empleados.

Entre tanto, el personal de la empresa es responsable con las tareas asignadas y el esmero puesto en cada una de sus funciones; respecto a la autoridad se muestran descontentos debido a que consideran que debe ejercerse por una persona mejor capacitada. Además consideran que no existen mecanismos adecuados para garantizar la comunicación asertiva entre algunas directivas, miembros de la institución y en algunos casos el cliente o paciente.

- **Matriz DOFA**

Tabla 7. Matriz DOFA de la Gestión de Talento Humano en el Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>1. Interés manifiesto de la Gerencia por mejorar el desarrollo de la Gestión de Talento Humano en la empresa.</p> <p>2. Existencia de Documentación de procesos y procedimientos.</p> <p>3. Cumplimiento del estándar requerido por el ministerio de salud en cuanto a infraestructura para la prestación de servicios.</p> <p>4. Personal dispuesto para apoyar labores distintas a las propias de su cargo.</p>	<p>1. Se presentan demoras en los procesos, lo cuales impiden el normal funcionamiento de la Institución.</p> <p>2. Desconocimiento de la misión, visión, valores y objetivos institucionales por parte de los colaboradores.</p> <p>3. Los manuales de funciones, procesos y procedimientos están desactualizados y se desconocen.</p> <p>4. No se sigue el conducto regular y líneas de mando.</p>

	<p>5. Posicionamiento de la Institución a nivel ciudad.</p> <p>6. Cuenta con un programa de Seguridad y Salud en el trabajo centrado en exámenes médicos de control para sus colaboradores.</p>	<p>5. Incumplimiento de las especificaciones señaladas en el proceso de Selección de personal.</p> <p>6. En ocasiones se presentan dificultades para el cumplimiento puntual de obligaciones laborales con los colaboradores de la empresa.</p> <p>7. Los riesgos presentes en el medio laboral no se visibilizan en el panorama de riesgos.</p> <p>8. Las actividades de capacitación son esporádicas y no obedecen a un plan de desarrollo de personal.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1. Tendencia actual a establecer políticas de Gestión donde el Talento Humano es el pilar fundamental.</p> <p>2. Oferta de profesionales con conocimientos especializados.</p> <p>3. Motivación y preocupación actual</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>O1 – F1 Formulación e implementación de Políticas de bienestar del personal</p> <p>O2 – F4 Diseño y desarrollo de un Programa continuo de capacitación al personal</p> <p>O3 – O4 – F5 Difusión de los logros y servicios de la Institución.</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>D7 – O4 – O3 Fortalecimiento del Programa de seguridad y salud en el trabajo dirigido a los colaboradores de la empresa.</p> <p>D6 – O1 – O3 – D6 Manejo de medios de comunicación para el desarrollo de campañas promocionales.</p>

<p>por la salud mental y física como forma de obtener mejores resultados en el mundo laboral.</p> <p>4. Exigencias a las empresas para cumplir los estándares legales de Seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>5. Reformas en el sector salud orientadas a la inclusión de nuevas tecnologías en el POS.</p>	<p>F3 – F2 – 04 Evaluación permanente de requerimientos legales de la empresa.</p>	
<p>AMENAZAS</p> <p>1. La normatividad en el sector salud es bastante volátil.</p> <p>2. Falta de vigilancia y control de los entes dispuestos, a todas las Instituciones Prestadores de Servicios, con el propósito de garantizar la calidad.</p> <p>3. Proliferación de IPS que no cumplen estándares exigidos y ofertan servicios con tarifas bajas.</p> <p>4. Los indicadores de rotación de cartera en el sector salud superan los</p>	<p>ESTRATEGIAS(FA)</p> <p>F3 – A1 Coordinación interinstitucional para el desarrollo de programas de capacitación</p> <p>F1 – A2 – F2 – F6 Seguimiento y monitoreo de la percepción de la calidad de la atención</p> <p>A3 – F5 – F4 Penetración del mercado para aumentar el número de clientes</p>	<p>ESTRATEGIAS(DA)</p> <p>A3 – D6 Implementación de un modelo de interventoría de los contratos suscritos con diferentes entidades.</p>

<p>estándares previstos lo que genera demoras en el flujo de recursos.</p> <p>5. Inestabilidad de tarifas que manejan las diferentes instituciones (IPS), originando una competencia desigual.</p>		
---	--	--

Al someter a análisis la matriz DOFA, se logra observar que todos los aspectos descritos se encuentran direccionados hacia el bienestar interno de cada uno de los colaboradores. Motivando el funcionamiento efectivo en la gestión de talento humano, aspectos como calidad en la atención, manejo adecuado de los documentos legales, difusión de la empresa y capacitación, sobresalen como necesarias para el bienestar de la empresa y sus colaboradores.

Sin embargo, en las debilidades de la empresa, resalta el aspecto de gestión de riesgos laborales y la forma como se está llevando a cabo la capacitación al personal como factores que impactan directamente en la funcionalidad y calidad de vida de los miembros del CID. Debido a esta relevancia se hace oportuno reforzar la salud en el trabajo como elemento primordial en la búsqueda de bienestar de cada persona.

Se entiende salud laboral como, *“... el estado o las circunstancias de seguridad física, mental y social en que se encuentran los trabajadores en sus puestos de trabajo, con la finalidad de prever medidas de control dirigidas a fomentar el bienestar y reducir o eliminar los riesgos de enfermedades o accidentes”*³⁹.

³⁹ MATABANCHOY TULCÁN, Sonia Maritza Salud en el Trabajo. Universidad y salud, 1(15), 87-102. 2012

Aunque la IPS cuenta con exámenes médicos de control, lo cual se ve como una oportunidad; éstos no se realizan continuamente y con la periodicidad requerida; además en muchos de los casos no existe soporte de los mismos ni seguimiento de sus resultados para tomar medidas que permitan el manejo de los factores de riesgo, lo cual se evidencia en el aumento de incapacidades por enfermedades laborales.

Es claro que en Colombia existen mecanismos de orden legal que comprometen a los empleadores en el cuidado de la seguridad y salud en el trabajo de cada una de los colaboradores, por ello, antes de motivar los diferentes aspectos relativos a la gestión de Talento Humano, es necesario asegurar la salud y autocuidado de cada uno de las personas que son parte de la empresa, ya que sin el mantenimiento de su salud no se pueden llevar a cabo las mejoras en los diferentes aspectos necesarios para el éxito de la organización empresarial.

- **Priorización de estrategias**

Para lograr la propuesta de intervención, fue necesario la selección de las estrategias que realmente son pertinentes, por medio de una tabla de priorización con el fin de evaluarlas alrededor de los factores Impacto, Probabilidad de logro, Presupuesto requerido, Factibilidad para desarrollar la alternativa y por último, la relación costo/beneficio, los cuales para posibilitar su comprensión, se explicaran de acuerdo a lo que cada uno representa; es decir,

Impacto es el efecto que se produce por la acción profesional del Trabajador Social sobre los sujetos, la institución, el contexto, entre otros; o en sus distintos aspectos. Por otra parte, una estrategia tiene **probabilidad de logro** cuando se cuentan con los diversos recursos físicos, materiales y con Talento Humano que faciliten la consecución de los objetivos de la estrategia. El **presupuesto** hace referencia a los recursos económicos que se deben utilizar para el

cumplimiento de las estrategias. La **factibilidad** se refiere a la posibilidad de establecer las estrategias con la población sujeto, dadas sus características psicosociales y fisiológicas. Finalmente la **relación costo/beneficio** se articula al concepto administrativo de la eficiencia que puede ejercer el proyecto⁴⁰.

Cada uno de los aspectos ya explicados, fueron evaluados en una escala de 1 a 5, teniendo en cuenta la empresa y los efectos que las estrategias pueden tener en la misma, donde 1 es la menos factible y 5 la más realizable.

Tabla 8. Priorización de estrategias.

<div style="text-align: center;">CRITERIOS DE SELECCIÓN</div> <div style="text-align: center;">ESTRATEGIAS</div>	Impacto	Relación Costo - Beneficio	Probabilidad de logro	Presupuesto *	Factibilidad de desarrollo	RESULTADOS
Formulación e implementación de Políticas de Bienestar del personal.	5	5	5	4	5	24
Diseño y desarrollo de un programa continuo de capacitación al personal.	5	5	5	4	5	24
Difusión de los logros y servicios de la Institución.	5	5	5	4	4	23
Evaluación permanente de requerimientos legales de la empresa.	5	5	5	4	5	24
Fortalecimiento del Programa de Seguridad y Salud en el trabajo dirigido a los colaboradores de la empresa.	5	5	5	5	5	25
Manejo de medios de comunicación para el desarrollo de campañas promocionales.	5	5	4	4	4	22

⁴⁰ Salazar, Sebastian Creación de un Programa de Responsabilidad Social empresarial en el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU). Bucaramanga. 2013

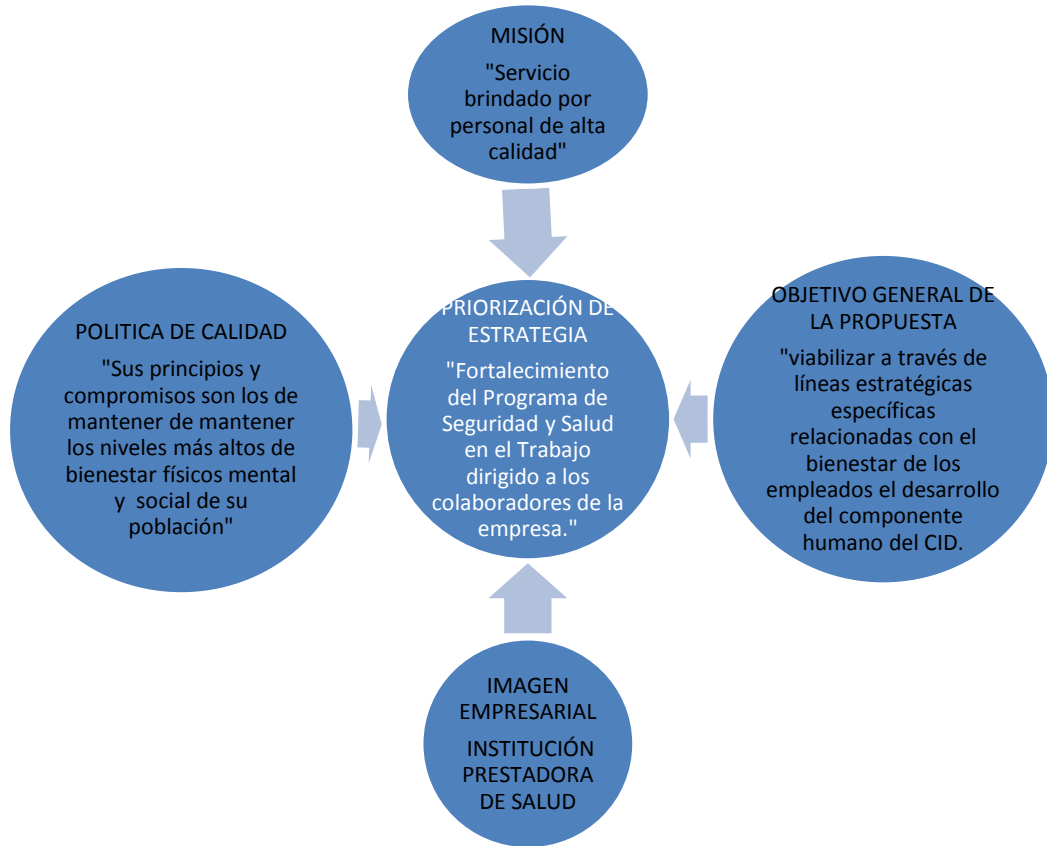
<div style="text-align: center;">CRITERIOS DE SELECCIÓN</div> <div style="text-align: center;">ESTRATEGIAS</div>	Impacto	Relación Costo - Beneficio	Probabilidad de logro	Presupuesto *	Factibilidad de desarrollo	RESULTADOS
Coordinación interinstitucional para el desarrollo de programas de capacitación.	5	5	3	4	5	22
Seguimiento y monitoreo de la percepción de la calidad de la atención.	5	5	5	4	5	24
Penetración del mercado para aumentar el número de clientes.	5	5	4	4	5	23
Implementación de un modelo de interventoría de los contratos suscritos con diferentes entidades.	4	5	4	4	3	20

La etapa de programación. Teniendo presente que esta etapa “*debe incluir, no sólo las actividades relacionadas con la elaboración del programa o proyecto, sino también las medidas necesarias para que el programa se convierta en un instrumento de acción eficaz*”⁴¹ el análisis de la DOFA evidenció la necesidad de trabajar en una línea estratégica bien definida como lo es la salud en el trabajo para lo cual se llevó a cabo una programación para el Fortalecimiento del Programa de Seguridad y salud en el Trabajo en la empresa.

Realizando un análisis global a la situación de la empresa, su política, misión y priorización de necesidades, se llega a un desenlace que sin duda responde a la planeación de una estrategia específica de gestión de Talento Humano, análisis que puede observar en la siguiente figura:

⁴¹ AYLWIN DE BARROS, Nidia; JIMÉNEZ DE BARROS, Mónica; QUESADA DE GREPPI, Margarita Op. Cit.

Figura 2: Análisis estrategia específica.



La estrategia a abordar se direcciona a **Fortalecer el Programa de Seguridad y Salud en el trabajo dirigido a los colaboradores de la empresa**, lo anterior teniendo en cuenta que se trata de una IPS donde los estándares de salud deben ser altos no solo por cumplir disposiciones legales y de acreditación que se exigen, sino también por cumplir los objetivos misionales y políticas de calidad en los que enfatiza brindar un servicio con personal calificado, y el compromiso con el bienestar en el ambiente laboral.

Además el cumplimiento del objetivo de la propuesta basada en la creación de estrategias de bienestar de los empleados o colaboradores del CID, se pudo traducir en la necesidad de conocer los riesgos laborales y prevenirlos fortaleciendo y promoviendo una cultura saludable en el trabajo.

Esta cultura de seguridad y salud en el trabajo, se hace visible en la necesidad de **autocuidado**, el autocuidado visto como una competencia necesaria en la institución y que aunque no se encuentra establecida, si denota su importancia en la política de calidad del Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo la cual menciona,

La empresa espera con este compromiso obtener de forma simultanea el más alto nivel de eficiencia compromiso individual, colectivo y productividad de quienes laboran en esta empresa, el CID trabaja en forma continua en el mejoramiento de sus procesos, operaciones, la minimización riesgos; en la aplicación del plan de emergencias e impacto ambiental; impulsando la participación de todos los niveles de la organización tanto personal directo, domiciliario y usuarios; fomentando un compromiso de **autocuidado** cumplimiento de la normas de la organización de conformidad con la reglamentación expedida por el Ministerio de Protección Social⁴².

Es este análisis el que permitió establecer la necesidad prioritaria de Fortalecer la Seguridad y salud en el trabajo en los colaboradores internos, como una herramienta de capacitación, bienestar y mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes externos; dando cumplimiento a los objetivos trazados y respondiendo ampliamente a las necesidades identificadas en la IPS y a la priorización de estrategias antes desarrollada.

Para el logro del Fortalecimiento del programa de seguridad y salud en el trabajo, se programan algunas estrategias que respondan al cumplimiento de la necesidad planteada, las cuales se integran en cinco pilares fundamentales que integraran la propuesta de fortalecimiento visible, de la siguiente manera:

⁴² Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo Op. Cit.

Tabla 9. Pilares fundamentales para el Fortalecimiento del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo.

ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS	INDICADORES
Direccionamiento competitivo	Planteamiento de las competencias claves de la empresa	Documento escrito de Diccionario de competencias claves
Fortalecimiento y capacitación	Fortalecimiento de conocimientos sobre cuidado de la salud en el trabajo Capacitación con apoyo de ARL Positiva	Número de actividades de formación y capacitación realizadas en el año.
	Desarrollo de una agenda de actividades de formación enfocadas en el autocuidado	Número de colaboradores que asisten a las actividades programadas
Manejo de medios impresos	Realización de guías alusivas a pausas activas	Seguimiento al uso periódico de las guías-para la realización de pausas activas.
Salud en el trabajo	Remisión y entrega del concepto médico y ocupacional, con el propósito de evaluar la periodicidad de cada examen médico.	Número de colaboradores con exámenes médicos realizados por la empresa.

La etapa de ejecución, *“la ejecución implica la realización de múltiples entrevistas, la atención individualizada de algunos problemas, el desarrollo de variadas actividades generales: reuniones, trabajo, de comisiones, asambleas, coordinación de recursos institucionales y coordinación de actividades, etc.”⁴³*

⁴³ Aylwin de Barros, Nidia; Jiménez de Barros, Mónica; Quesada de Greppi, Margarita Op. Cit

Para el contexto, el resultado de la ejecución está demarcado en el diseño de un diccionario de competencias claves o propias del Centro Integral de Diagnóstico y desarrollo, que plantea un cambio de dirección al proceso de selección del personal. En este aspecto se da relevancia a la competencia del autocuidado referido a la *“capacidad de los colaboradores de la organización de elegir la forma segura de trabajar, se relaciona con el conocimiento de los factores de riesgo que puedan afectar el desempeño, producir accidentes o enfermedades profesionales, que afecten el bienestar personal y laboral”*⁴⁴ (Estrada Rodríguez & Ramírez, 2010), logrando sustentar el Fortalecimiento del Programa de seguridad y salud en el trabajo.

En términos concretos la implementación de las acciones estratégicas permitió el logro de los siguientes resultados propuestos, así:

- ✓ Se gestionó por parte de la autora una capacitación sobre Seguridad y salud en el Trabajo, la cual será realizada en su totalidad por la ARL Positiva, con material diseñado por la misma, que fortalezca en los colaboradores de CID sus conocimientos y habilidades en el tema de salud en el trabajo (Anexo 1).
- ✓ Se diseñó un Programa de formaciones en la temática relacionada con el autocuidado en la IPS, las cuales se realizarán por medio de una reunión mensual en la que participen todos los colaboradores de la empresa (Anexo 2).
- ✓ Se realizaron folletos alusivos a pausas activas, para todos los colaboradores, con el propósito de mejorar sus condiciones de salud, relajación y esparcimiento mental (Anexo 3).
- ✓ Se adaptó un formato para remisión y entrega de concepto médico ocupacional, exclusivo para el Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo, del

⁴⁴ Estrada Rodríguez, Yulién ; Ramírez, Miguel Op. Cit.

cual se debe dar copia al colaborador y adjuntar el original a la hoja de vida, de manera que en forma organizada se cuente con un registro que facilite el control sobre el estado de salud de cada una de las personas que hacen parte de la IPS (Anexo 4).

- ✓ Considerando lo anterior, se diseña una herramienta evaluativa que denote el cumplimiento de las estrategias realizadas en la fase de ejecución y la continuidad o mejora de procesos de bienestar dirigidos al colaborador del Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo (Anexo 5).

Es importante destacar que para la configuración del diccionario de competencias, se contó con el apoyo y la participación de los colaboradores de la empresa, aspecto relevante para evidenciar la importancia de los aportes generados para el fortalecimiento de su propio bienestar. De acuerdo a lo anterior se le pidió a cada persona escribir cinco competencias que caracterizan al equipo de trabajo del CID. Después de tener todas las respuestas se procedió a identificar que competencias se repetían en cada colaborador, para posteriormente elaborar un listado que facilitó la validación de aquellas que se iban a constituir como las competencias claves del CID.

El resultado de esta construcción conjunta le fue comunicado al gerente del CID quién con el apoyo de la autora y el diagnóstico realizado por la misma, decide priorizar las competencias de adaptación al cambio, lealtad y sentido de pertenencia, orientación al servicio al cliente, trabajo en equipo y autocuidado.

En el momento de realizar el diccionario, se definió cada una de las competencias con el propósito de facilitar su entendimiento y aplicación, además se decidió dividir en tres niveles, los cuales están descritos para cada competencia junto con los comportamientos que lo ejemplifican. La diferenciación por niveles se realizó con el propósito facilitar las evaluaciones de desempeño que se realicen a partir

de su aplicación, de manera que se analice cada cargo a la luz de un nivel, entendiendo que, por ejemplo, existen cargos con necesidades de adaptación al cambio altos y otros que aun cuando es necesario que la tengan puede ser en menor medida.

La descripción se remite a la definición de cada competencia según el nivel y los comportamientos explican el accionar de cada colaborador respecto al nivel que exija su cargo.

Es relevante aclarar que las competencias claves mencionadas a continuación se refieren al conjunto de habilidades que todo colaborador del CID debe tener para lograr una ventaja competitiva en el sector, en decir son competencias inherentes al cargo ocupado, cualquier persona que aspire a pertenecer a la empresa debe promover e identificar en sí mismo estas competencias claves. Sin embargo y como se mencionó anteriormente, si bien todos los colaboradores deben poseer estas competencias las pueden tener en menor y mayor grado.

Tabla 10. Diccionario de competencias claves Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO		
Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones, contextos, situaciones nuevas y aceptar los cambios de forma positiva y constructiva para el logro de objetivos al aparecer dificultades.		
NIVEL	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS
1	Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que le son desconocidas, logra adaptarse de manera lenta a los cambios.	<ul style="list-style-type: none"> • Logra percibir los cambios en la medida en que sean más cercanos. • Con la retroalimentación adecuada puede comprender y adaptarse. • Modifica sus acciones de acuerdo a las necesidades que se le imponen. • En ocasiones hace uso de su experiencia para enriquecer su accionar en sus circunstancias presentes y

ADAPTACIÓN AL CAMBIO		
Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones, contextos, situaciones nuevas y aceptar los cambios de forma positiva y constructiva para el logro de objetivos al aparecer dificultades.		
NIVEL	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS
		<p>futuras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra y valora los puntos de vista y criterios diferentes.
2	Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o a las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce su equipo de trabajo por lo que puede asesorar su adaptación. • Se adapta a distintas situaciones, contextos o personas con versatilidad. • Beneficia y enriquece sus procesos con la escucha activa de puntos de vista distintos. • Promueve y motiva cambios necesarios para el crecimiento de las organizaciones. • Está atento a los cambios y reacciona positivamente a los mismos.
3	Posee una alta capacidad y atención para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras respondiendo a las necesidades de cada situación manteniendo la tranquilidad y proponiendo alternativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Modifica estrategias y objetivos de la organización de manera eficiente. • Se anticipa a los cambios que se requerirán. • Adapta con facilidad todo su equipo de trabajo, debido al conocimiento del contexto y características de sus colaboradores. • Integra el nuevo conocimiento con destreza. • Se adapta con versatilidad, eficiencia y velocidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas.

LEALTAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA		
<p>Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga para defender los intereses de la empresa cuando estos se vean amenazados, implica dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.</p>		
NIVEL	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS
1	Demuestra escaso conocimiento de los elementos que conforman la cultura organizacional (lenguaje, símbolos, valores, costumbres) podría llegar a anteponer sus intereses a los de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las metas y normas de la organización no son una prioridad. • Le es indiferente ser parte de la organización sin embargo se esfuerza porque su trabajo sea satisfactorio. • No demuestra sentimientos marcados por la IPS. • Tiene conocimiento acerca de las situaciones difíciles de la organización, se mantiene apática a aportar. • Facilidad para anteponer intereses propios a los de la organización.
2	Conoce los elementos que conforman la cultura organizacional (lenguaje, símbolos, valores) usualmente los promulga mas no demuestra iniciativa por ello. Tiene noción de las metas finales de la organización y en ocasiones muestra participación activa para llegar a ellas.	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce las metas y normas de la organización y en ocasiones motiva su cumplimiento. • Visualiza las necesidades de la organización y participa en su consecución algunas veces. • Apoya a la organización en ocasiones difíciles. • Demuestra sentido de pertenencia por la organización cuando se hace necesario. • Se muestra conforme con ser parte de la IPS.
3	Conoce los elementos que	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve en todo momento las metas de la organización y respeta sus normas.

LEALTAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA		
<p>Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga para defender los intereses de la empresa cuando estos se vean amenazados, implica dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.</p>		
NIVEL	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS
	<p>conforman la cultura organizacional (lenguaje, símbolos, valores) y los promulga como si fueran propios, defiende los intereses de la organización, su prioridad son las metas finales de la IPS y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. • Apoya a la organización en situaciones difíciles y aporta soluciones. • Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones. • Se siente orgulloso de ser parte de la organización.

)

ORIENTACIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE		
<p>Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto externos como internos. Implica preocuparse por entender las necesidades de los mismos y dar solución a sus problemas, así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar la calidad de vida.</p>		
NIVEL	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS
1	<p>Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida en que esto sea estrictamente necesario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el contacto permanente con los clientes. • Mantiene actitud de servicio. • Comprende que el cliente es fundamental para la organización. • Se muestra paciente y tolerante con los clientes internos y externos. • Atiende con dedicación y voluntad a cada cliente.

ORIENTACIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE		
<p>Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto externos como internos. Implica preocuparse por entender las necesidades de los mismos y dar solución a sus problemas, así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar la calidad de vida.</p>		
NIVEL	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS
2	<p>Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida en que esto resulte esencial para la realización de su tarea. Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los usuarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la búsqueda de información sobre las necesidades de los clientes. • Genera ambientes de trabajo que cuiden y atiendan al cliente interno. • Adecua los productos y servicios que ofrece la organización a las necesidades actuales y futuras de sus clientes. • Indaga más allá de las necesidades que el cliente manifiesta. • Asesora a sus clientes a detectar necesidades o dudas.
3	<p>Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes. Busca explorar sus necesidades e inquietudes, brindando un trato personalizado. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus clientes y logra admiración y aprobación por el trabajo realizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia principal está centrada en el cuidado del cliente. • No solo se preocupa por el cliente sino por los clientes de este. • Planifica que todo el accionar de su equipo se mueva alrededor de sus clientes. • Analiza los beneficios de una relación larga y amable con el cliente por sobre beneficios inmediatos. • Actúa como un referente a la hora de aportar soluciones o satisfacer necesidades de los clientes.

TRABAJO EN EQUIPO		
Capacidad para establecer relaciones con los compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros y con la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no solo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo.		
NIVEL	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS
1	Demuestra escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros, solo apoya al resto del equipo cuando es obligado o cuando ve que su permanencia está en peligro.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya actividades comunes. • Comparte y difunde información. • Informa a los otros compañeros temas de su interés. • Participa en las decisiones de su equipo. • Realiza las labores que le corresponden.
2	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos. Con frecuencia antepone sus objetivos personales, pero si se ejerce alguna presión el podrá demostrar cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene el espíritu del equipo. • Promueve un ambiente de trabajo armónico, de cooperación y buen clima organizacional. • Posee aptitudes de resolución de conflictos en el equipo. • Valora y da relevancia a los resultados y logros grupales. • Anima y motiva a los demás colaboradores.
3	Logra un alto nivel de desempeño, articulando sus funciones con las de sus compañeros, demuestra una fuerte preocupación por conseguir los	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene y fomenta el espíritu de equipo de toda la IPS. • Asesora el manejo de equipos de trabajo. • Da importancia a los objetivos de la organización por encima de los propios o lo de un pequeño grupo. • Participa y apoya el desempeño de las

TRABAJO EN EQUIPO		
<p>Capacidad para establecer relaciones con los compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros y con la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no solo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo.</p>		
NIVEL	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS
	<p>objetivos de su cargo, que los compañeros consigan los suyos al igual que la institución. Demuestra un fuerte sentido de colaboración para con sus compañeros.</p>	<p>demás áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expresa ampliamente satisfacción personal por los objetivos de los demás.

AUTOCUIDADO		
<p>Se refiere a la capacidad de los colaboradores de la organización de elegir la forma segura de trabajar, se relaciona con el conocimiento de los factores de riesgo que puedan afectar el desempeño, producir accidentes o enfermedades profesionales, que afecten el bienestar personal y laboral⁴⁵</p>		
NIVEL	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS
1	<p>Relega la importancia de su salud y la práctica de estrategias que la mantengan, por ocupaciones laborales o desconocimiento de su seguridad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poca preocupación por conocer los programas de bienestar. • Brinda mayor relevancia a sus tareas laborales que a las conductas saludables que debe mantener al realizarlas. • No tiene conocimiento por su estado de salud. • Maneja grandes niveles de presión y estrés laboral. • Apático acerca del uso de estrategias de prevención de la enfermedad profesional y el bienestar de los colaboradores.

⁴⁵ FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL. (17 de 04 de 2014). FISIO. Recuperado el 01 de 10 de 2014, de NotiFISIO: <http://www.fiso-web.org/imagenes/publicaciones/archivos/3749.pdf>

AUTOCUIDADO		
Se refiere a la capacidad de los colaboradores de la organización de elegir la forma segura de trabajar, se relaciona con el conocimiento de los factores de riesgo que puedan afectar el desempeño, producir accidentes o enfermedades profesionales, que afecten el bienestar personal y laboral ⁴⁵		
NIVEL	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS
2	Eventualmente es capaz de priorizar su bienestar físico y mental, para de esta manera proporcionar resultados visibles en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce las conductas más inseguras de la labor que realiza. • En algunos casos se informa de su estado de salud. • Se informa sobre las estrategias de salud y bienestar laboral. • En pocas ocasiones se muestra presionado. • Conoce y difunde la existencia de programas y herramientas de bienestar.
3	Logra tomar buenas decisiones al enfrentar riesgos y desarrolla prácticas y hábitos que le permitan mantener y mejorar su propia seguridad, salud y bienestar.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y estrategias de prevención de conductas más inseguras laboralmente. • Conciencia del estado de salud y estrategias para mantener un estilo saludable. • Uso continuo de estrategias de salud y bienestar en el trabajo • Promueve un clima laboral agradable y de comunicación asertiva. • Motiva el establecimiento de programas y herramientas de mantenimiento del bienestar.

Fuente: Elaboración propia y área de Recurso Humano CID. Año 2014.

Al implementar cada una de estas competencias como parte de la institución, se infiere que el proceso de reclutamiento y selección tendrá en cuenta esta competencia como relevante para ser parte del talento humano de la empresa y así como lo refiere Mery Gallego “*El criterio de selección será la identificación de*

las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo”⁴⁶.

⁴⁶ Gallego Op. Cit.

7. CONCLUSIONES

- La Gestión de Talento Humano es un subsistema activo de la empresa, fuente de altas ventajas competitivas, que debe contar con el apoyo de sus directivos y colaboradores, los cuales motivan el diseño y mejora de programas dirigidos a su bienestar.
- El propósito desde la profesión de Trabajo Social, se basó en priorizar y concretar uno de los procesos de Gestión de Calidad y motivar la reflexión en cuanto a la necesidad de responder como empresa a las necesidades de sus colaboradores asegurando el éxito de los procesos organizacionales.
- El proceso de selección realizado por el área de Recursos Humanos, no generaba un impacto en la eficiencia de la empresa; por lo que la Gestión por competencias constituyó un cambio en la dinámica tradicional de los procesos, constituyendo cambios sustanciales en las dinámicas y resultados visibles.
- El proceso llevado a cabo en el CID permitió sensibilizar el conocimiento real de las dinámicas de la empresa y la perspectiva de sus colaboradores hacia la misma por parte de las directivas, logrando así una toma de conciencia respecto a las falencias y planes de mejora en todas las áreas.
- El diseño de un modelo de evaluación realizado por los colaboradores a los procesos de la empresa, permite motivar en las directivas el mantenimiento y calidad en los mismos.
- Priorizar el autocuidado como parte de las competencias esenciales de la empresa, provee un valor agregado a la misma, el cual se manifiesta es

colaboradores conscientes de su salud y del mantenimiento de ella; generando así, una disminución importante en los posibles costos que tienen consigo las enfermedades laborales o la falta de eficiencia en los procesos.

8. RECOMENDACIONES

La principal recomendación para el Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo, es implementar la Gestión por Talento Humano por Competencias en todas las áreas de la empresa, además de reforzar el proceso de selección haciendo uso del diccionario de competencias generales, teniendo en cuenta que con el nuevo direccionamiento en este procedimiento se redefinirán los demás.

Además se hace necesaria la implementación de las estrategias expuestas en este trabajo con su respectiva evaluación, a fin de conocer su efectividad y darle una visión al diseño de nuevas estrategias que apoyen y mejoren las condiciones de bienestar y de gestión de Talento Humano.

Por último se hace imprescindible socializar estos resultados y la implementación de las estrategias con todos los colaboradores de la empresa, con el propósito de entender por qué y para qué de la implementación de la misma, generando la interiorización de cada uno de los procesos, logrando hacerlos parte de la cotidianidad de los procesos.

BIBLIOGRAFIA

ACHILLES DE FARIA, Fernando. Desarrollo Organizacional: enfoque integral. México: Limusa, 2004.

AYLWIN DE BARROS, Nidia; JIMÉNEZ DE BARROS, Mónica; QUESADA DE GREPPI, Margarita Un Enfoque Operativo de la Metodología de Trabajo Social. Chile: Humanitas. 1976

CENTRO INTEGRAL DE DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO. Nuestra empresa [en línea] disponible en: <http://www.cidips.com/nosotros.php>. [citado el 23 de Septiembre de 2014

CENTRO INTEGRAL DE DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO. Política de Calidad y Seguridad. Bucaramanga. 2014

CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc GRAW HILL. 2001

DE SILVA, Sriyan The Changing Focus of Industrial Relations and, de [en línea] disponible:
<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srsirhrm.htm>.
[Consultado el 11 de Octubre de 2014]

DOLAN, SIMON L.; RAICH, Mario La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades . Revista de Contabilidad y Dirección , 35-52. 2010

DOLAN, SIMON L.; VALLE CABRERA, Ramón; JACKSON, Susan E.; SCHULER, RANDALL S. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Madrid: Mc GRAW HILL. 2007

ESTRADA RODRÍGUEZ, Yulién ; RAMÍREZ, Miguel El Bienestar Laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo. TURyDES, 3(8), 1. 2010

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL. (17 de 04 de 2014). FISIO. Recuperado el 01 de 10 de 2014, de NotiFISIO: <http://www.fiso-web.org/imagenes/publicaciones/archivos/3749.pdf>

GALLEGO, Mery. Gestión basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista Universidad EAFIT, 2. 2008

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. Psicología Social de las Organizaciones. Trillas. 1995

LOPEZ, Alejandro; PARADA , Andrea; SIMONETTI, Franco. Introducción a la psicología de la comunicación. Chile: Universidad Católica de Chile. 1991

MARIN, Antonio Lucas Sociología de la empresa. Madrid: Iberico Europea de Ediciones. 1992

MATABANCHOY TULCÁN, Sonia Maritza Salud en el Trabajo. Universidad y salud, 1(15), 87-102. 2012

PINALES, Kelbin; CABRERA LUNA, Shaila; CABRAL, YAHAIRA; G. MARTÍNEZ, Larissa Administración de Recursos Humanos: GestioPolis [en línea] disponible

en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm>

PINTO SALAZAR, Esteban. Cómo construir y liderar un modelo exitoso de Gestión Humana. Cómo construir y liderar un modelo exitoso de Gestión Humana. Bucaramanga. 2014

RODRÍGUEZ BELTRAME, Liliana Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Uruguay.
http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competicion.pdf [citado el Octubre de 2014]

SALAZAR, Sebastian Creación de un Programa de Responsabilidad Social empresarial en el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU). Bucaramanga. 2013

WAYNE MONDY, R., & Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación.

WAZTALWICK, Paul; BEAVIN BAVELAS, Janet; JACKSON, DON D. Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona: Herder S.A. 1985

ANEXOS

Anexo A: Capacitación ARL Positiva



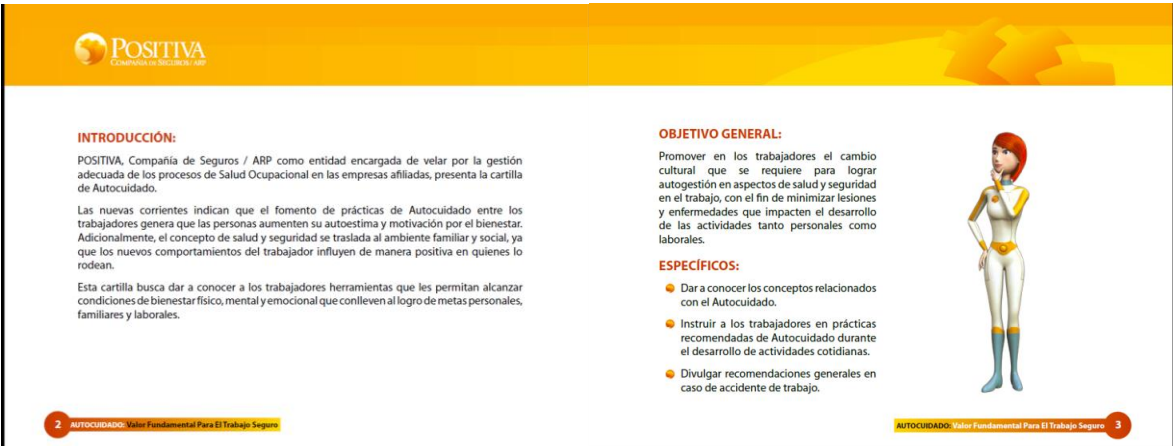
POSITIVA
COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.

AUTOCUIDADO:
VALOR FUNDAMENTAL PARA EL TRABAJO SEGURO

POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.

GILBERTO QUINCHE TORO Presidente	Profesionales Especializados Vicepresidencia de Promoción y Prevención:	Línea Positiva: 01 8000 111 170 y 330 7000 en Bogotá servicioalcliente@positiva.gov.co www.positiva.gov.co
ÁLVARO VÉLEZ MILLÁN Vicepresidente de Promoción y Prevención	Diana Fernández Ch. Andrés Gallón Restrepo Nohora Valbuena	
GLORIA MORGAN TORRES Gerente de Investigación y Control del Riesgo		
FRANCISCO ORTIZ LEMOS Gerente de Administración del Riesgo		Diseño, impresión y producción: EXPRECARD'S LTDA. Carrera 66 A # 4 D - 75 PBX: 2601601 e mail: informacion@exprecards.com Bogotá D.C., Colombia Agosto de 2009

AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro 1



POSITIVA
COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.

INTRODUCCIÓN:

POSITIVA, Compañía de Seguros / ARP como entidad encargada de velar por la gestión adecuada de los procesos de Salud Ocupacional en las empresas afiliadas, presenta la cartilla de Autocuidado.

Las nuevas corrientes indican que el fomento de prácticas de Autocuidado entre los trabajadores genera que las personas aumenten su autoestima y motivación por el bienestar. Adicionalmente, el concepto de salud y seguridad se traslada al ambiente familiar y social, ya que los nuevos comportamientos del trabajador influyen de manera positiva en quienes lo rodean.


Esta cartilla busca dar a conocer a los trabajadores herramientas que les permitan alcanzar condiciones de bienestar físico, mental y emocional que conlleven al logro de metas personales, familiares y laborales.

OBJETIVO GENERAL:

Promover en los trabajadores el cambio cultural que se requiere para lograr autogestión en aspectos de salud y seguridad en el trabajo, con el fin de minimizar lesiones y enfermedades que impacten el desarrollo de las actividades tanto personales como laborales.

ESPECÍFICOS:

- Dar a conocer los conceptos relacionados con el Autocuidado.
- Instruir a los trabajadores en prácticas recomendadas de Autocuidado durante el desarrollo de actividades cotidianas.
- Divulgar recomendaciones generales en caso de accidente de trabajo.



AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro 2

AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro 3



POSITIVA
COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.

1. CONCEPTOS BÁSICOS:

El **Autocuidado** se refiere básicamente a cuidarse a uno mismo.

Implica la elección de estilos de vida saludables, teniendo en cuenta las habilidades y limitaciones de cada uno.

Los **estilos de vida** se refieren a la manera en que cada persona desarrolla actividades cotidianas tales como: alimentarse, movilizarse, recrearse, relacionarse e incluso solucionar sus conflictos.

En el ambiente de trabajo, el Autocuidado se relaciona con el conocimiento de los Factores de Riesgo que pueden afectar el desempeño y/o producir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.



CUÁLES SON LOS PRINCIPALES FACTORES DE RIESGO QUE PUEDEN GENERAR ACCIDENTES DE TRABAJO O ENFERMEDADES PROFESIONALES:

FÍSICOS:

Son todos aquellos factores ambientales que pueden provocar efectos adversos a la salud según sea la intensidad, exposición y concentración de los mismos. Se asocian con el ruido, temperaturas extremas, iluminación, radiaciones ionizantes y no ionizantes, vibraciones, entre otros.



QUÍMICOS:

Es toda sustancia orgánica e inorgánica, natural o sintética que durante la fabricación, manejo, transporte o almacenamiento, tiene probabilidades de lesionar la salud de las personas que entran en contacto con ellas. Pueden ser gases, vapores, polvos inorgánicos y orgánicos, solventes, sustancias, humos, entre otros.



AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro 4

AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro 5

BIOLOGICOS:

Todos aquellos seres vivos ya sean de origen animal o vegetal y todas aquellas sustancias derivadas de los mismos, que pueden provocar efectos negativos en la salud.



ASOCIADOS A LA CARGA FÍSICA:

Son los atributos de la tarea o del puesto de trabajo, que inciden en aumentar la probabilidad que el trabajador expuesto a ellos desarrolle una lesión en su trabajo.

6 AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro

MECÁNICOS:

Se presentan por las condiciones inadecuadas de funcionalidad, diseño, ubicación y disposición de las máquinas, herramientas y utensilios de trabajo.



PSICOSOCIALES:

Condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo.

7 AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro

LOCATIVOS:

Se generan por las condiciones inadecuadas de la infraestructura arquitectónica como pisos, techos, pasillos, escaleras, muros, espacios confinados, almacenamiento.



SANEAMIENTO BÁSICO:

Son condiciones relacionadas con el conjunto de servicios de alcantarillado, aseo y manipulación de residuos.

8 AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro

PÚBLICOS:

Se presentan por terrorismo, riesgo contra las instalaciones o contra el proceso productivo, violencia social como atracos, secuestros, asonadas, entre otros.



NATURALES:

Generados por fenómenos de la naturaleza como tormentas eléctricas, huracanes, terremotos, maremotos, deslizamientos e inundaciones.

9 AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro

ELÉCTRICOS:

Se generan por contacto con altas y bajas tensiones de energía.



TRÁNSITO:

Eventos generados por colisiones, volcamiento, atropellamientos de medios de transporte.

¡Recuerde!

¡Los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales siempre ocurren por una o varias causas que podrían haberse evitado!

10 AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro

2. RECOMENDACIONES GENERALES DE AUTOCUIDADO

Es importante tener en cuenta que el Autocuidado está ligado a las habilidades de las personas y puede variar de una persona a otra de acuerdo con sus creencias y contexto cultural.

Para iniciar la práctica la persona debe:

- Tomar conciencia del propio estado de salud.
- Diseñar un plan de actividades teniendo en cuenta el estado de salud.
- Comprometerse con las prácticas de Autocuidado adoptadas.



Descanso: Debe garantizarse el adecuado reposo antes de iniciar las actividades diarias. No deben prolongarse las jornadas laborales.



Alimentación: Debe evitar ingerir exceso de alimentos durante la jornada laboral, al igual que largas abstinencias. Se debe conocer el estado de salud del trabajador con el fin de manejar una dieta adecuada.

11 AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro

Acondicionamiento físico: Practicar ejercicios de estiramiento y calentamiento previo al inicio de la actividad. Adicionalmente, deben realizarse pausas activas para estirar los músculos.



Consumo de medicamentos: Conocer los posibles efectos de estas sustancias, no automedicarse. En caso de presentar intoxicación, recurrir al servicio médico más cercano.



Estado de salud: Practicarse exámenes médicos periódicos para determinar el estado general de salud y realizar las intervenciones que se requieran a partir de las recomendaciones médicas.



Inspecciones periódicas a los vehículos y elementos de trabajo: Ejecute inspecciones programadas y reporte fallas o sugerencias para el uso seguro de estos elementos.



12 AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro

3. PRÁCTICAS DE AUTOCUIDADO PARA PREVENIR LESIONES Y ENFERMEDADES PROFESIONALES

PARA PREVENIR EL DOLOR DE ESPALDA AL LEVANTAR OBJETOS

Aconsejado

- Agarre firmemente el objeto.



- Agáchese doblando las rodillas y mantenga la espalda recta.



AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro 13

- Acerque el objeto al cuerpo y levántese, haciendo el mayor esfuerzo con las piernas.



No Aconsejado

Levantar objetos con las piernas estiradas y la espalda doblada, porque puede lesionar su espalda.

14 AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro

Pautas para tener en cuenta al agacharse

- Su tronco debe estar recto.
- Reparta el peso entre sus pies.
- Ayúdese con la mano que tenga apoyada.
- Busque siempre comodidad.



SI LA LABOR QUE REALIZA ES DE PIE



Utilice un reposapiés para cambiar la posición de las extremidades inferiores. Apoye alternadamente los pies, para mejorar la postura y evitar molestias en la espalda.

AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro 15

SI EN LA LABOR QUE REALIZA PERMANECE SENTADO



Aconsejado

Mantenga la espalda completamente apoyada en el respaldo y utilice un reposapiés para alternar la posición de las piernas



No Aconsejado

Sentarse con el cuerpo doblado o hundido, le puede generar daño en su columna y molestias como el dolor.

16 AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro

CONSIDERE UN TIEMPO DE ESPERA, PARA EVITAR LOS CAMBIOS BRUSCOS DE TEMPERATURA.



- Guarde reposo antes de exponerse a cambios de temperatura extrema.



- Tome líquido en abundancia si hace mucho calor. Abríguese bien si hace mucho frío.

AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro 17

PAUSAS ACTIVAS
PARA PREVENIR MOLESTIAS EN SUS MUSCULOS Y ARTICULACIONES

Practique durante la jornada laboral ejercicios de estiramiento. Realice cada dos horas, durante 20 a 30 segundos. Estas actividades generan bienestar en cuerpo y mente.

- Pase el brazo por encima de la cabeza y presiónelo hacia abajo por el codo.



- Gire los hombros hacia atrás y hacia delante.



18 **AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro**

- Haga un semicírculo con su cabeza girándola de lado a lado sin llevarla hacia atrás.



- Levante una pierna, sujete la rodilla con sus manos y llévela hasta el pecho. Alterne cambiando de pierna.



- Entrelace las manos y llévelas hacia atrás, estire los brazos en esta dirección.



19 **AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro**

MANIPULACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS



Aconsejado

Lea cuidadosamente las etiquetas de los productos, allí encontrará normas de seguridad para su manipulación y recomendaciones para actuar en caso de accidentes.



No Aconsejado

NO reembase ni mezcle productos sin la protección adecuada y SIN conocer los tipos de sustancias que esté mezclando.

20 **AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro**

PARA PREVENIR INCENDIOS O SOBRECARGAS ELÉCTRICAS

Aconsejado

- Utilice adecuadamente las instalaciones eléctricas, evite improvisar conexiones.
- NO sobrecargue los enchufes más allá de su capacidad.
- Desconecte los aparatos eléctricos cuando NO sea necesario su uso.
- NO deje los cables desordenados por donde camina o trabaja.



PARA EVITAR ACCIDENTES EN SUS MANOS

Aconsejado

- Emplee los elementos necesarios y acordes con su actividad. Verifique que estén en buen estado.



21 **AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro**

- Mantenga las herramientas punzantes y cortantes en estuche. Evite llevarlas en los bolsillos.



- Utilice guantes para manipular materiales punzantes, cortantes o calientes.



PARA EVITAR ACCIDENTES CON MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS

Aconsejado

- Opere la máquina si se encuentra capacitado.
- Antes de operar cualquier máquina verifique que se encuentra en buenas condiciones.
- Para limpiar, ajustar, lubricar o reparar la máquina, deténgala y fije un aviso indicando que se encuentra en reparación.
- Evite usar anillos, cadenas, pulseras, ropa suelta puede ocasionar atrapamientos con las partes móviles de las máquinas.
- Conozca y señalice los dispositivos de seguridad de la máquina, verifique su buen funcionamiento.

22 **AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro**

¿Qué hacer en caso de Accidente de Trabajo?

- Conserve la calma.
- El trabajador accidentado debe recibir los primeros auxilios.
- Avise inmediatamente a los responsables de atender la emergencia.
- Gestione el traslado seguro del accidentado hacia la IPS de nuestra red de asistencia.
- A través de nuestra **LÍNEA POSITIVA** de atención gratuita **01 8000 111 170** a nivel nacional ó **330 7000** en Bogotá, reporte el Accidente de Trabajo y reciba el número de radicación correspondiente.
- De acuerdo con la información recibida en la Línea Positiva, traslade de forma inmediata al trabajador accidentado a la IPS.

23 **AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro**



¿Cómo reportar el presunto accidente de trabajo?

Existen dos medios para notificar el Accidente de Trabajo ante **Positiva Compañía de Seguros/ARP**.

Vía telefónica:

Reporte telefónicamente el accidente de trabajo, comunicándose a la Línea Positiva **330 7000 en Bogotá ó 01 8000 111 170 para el resto del país**, las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Envíe por correo electrónico o fax una copia del reporte de Accidente de Trabajo.

Directamente en las oficinas:

Diríjase a nuestras oficinas o puntos de atención en las sucursales y radique el reporte diligenciado en el "Formato Único de Reporte de Accidentes de Trabajo" FURAT, máximo a los 2 días hábiles después de la ocurrencia del accidente.



24 AUTOCUIDADO: Valor Fundamental Para El Trabajo Seguro



¡Empezar hoy un mejor mañana!

Informe de accidentes de trabajo en medio físico
Usted puede dirigirse a una de nuestras oficinas y puntos de atención en nuestras sucursales y presentar el reporte diligenciado en el "Formato Único de Reporte de Accidentes de Trabajo" FURAT, y radicarlo.

LÍNEA POSITIVA

01 8000 111 170

A nivel nacional

330 7000

En Bogotá



Anexo B: Programa de formaciones.

TEMA	CONTENIDO	DURACIÓN	IMPARTIDA A	ÁREA ENCARGADA	2014											
					ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Competencias generales de los colaboradores del Centro Integra de Diagnóstico y Desarrollo	Se socializará el diccionario de competencias generales de la empresa junto con sus niveles, con el propósito que estas sean comprendidas y manejadas fácilmente por cada uno de los colaboradores de la empresa y puedan ejercer las mismas en sus respectivos cargos.	1 hora	Todos los colaboradores CID.	Área de Gestión de Talento Humano	X											
El autocuidado en el Trabajo: Salud física y mental, corporalidad y dimensión personal.	Se abordará el concepto de Autocuidado en el trabajo, su importancia y las recomendaciones para motivar el mismo.	2 horas	Todos los colaboradores CID.	Trabajadora social		X										
Prácticas de autocuidado	Se conocerá la manera de realizar diversos tipos de pausas activas y ejercicios que motiven la salud laboral de manera individual.	2 horas	Todos los colaboradores CID.	Fisioterapeuta			X									
Prácticas de autocuidado	Se conocerá la manera de realizar diversos tipos de pausas activas y ejercicios que motiven la salud laboral de manera grupal.	2 horas	Todos los colaboradores CID.	Fisioterapeuta				X								

TEMA	CONTENIDO	DURACIÓN	IMPARTIDA A	ÁREA ENCARGADA	2014											
					ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Riesgos físicos y asociados a la carga física de cada área de la IPS e implementos para prevenirlos.	Se analizarán los riesgos físicos en los que están expuestos cada uno de los colaboradores en sus diferentes puestos y que acciones pueden realizar para disminuirlos.	2 horas	Todos los colaboradores CID.	Fisioterapeuta					X							
Principales riesgos psicosociales y herramientas para prevenirlo.	Se analizarán los riesgos psicosociales asociados a estrés y síndrome de burnout, características, consecuencias, formas de prevenirlo, síntomas y causas.	2 horas	Todos los colaboradores CID.	Trabajo social / Psicología						X						
Riesgos locativos y de saneamiento básico detección y prevención.	Se capacitará la manera de identificar los riesgos locativos y de saneamiento, con el fin de poder poner en conocimiento este tipo de riesgos respecto al conducto regular.	2 horas	Todos los colaboradores CID.	Área de Gestión de Talento Humano							X					
Otros riesgos laborales que ponen en riesgo el personal del CID.	Se abordarán las diferentes características a las que pueden estar expuestos o no los colaboradores del CID.	2 horas	Todos los colaboradores CID.	Área de Gestión de Talento Humano								X				
Enfoque legal del autocuidado y Seguridad y salud en el Trabajo.	Se dará a conocer los derechos que tiene el talento humano de una empresa en materia de riesgos laborales y de salud en el trabajo.	2 horas	Todos los colaboradores CID.	Abogado / Gerente									X			

TEMA	CONTENIDO	DURACIÓN	IMPARTIDA A	ÁREA ENCARGADA	2014											
					ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Comunicación asertiva y resolución de conflictos.	Se capacitará acerca de la importancia de promover en los colaboradores el desarrollo de competencias comunicativas y el debate constructivo, de acuerdo a su rol de trabajo, a fin de mejorar la resolución de conflictos y la calidad en el clima laboral.	2 horas	Todos los colaboradores CID.	Trabajo social										X		
Manejo de carga mental y laboral	Se abordarán estrategias para el manejo adecuado de situaciones conflictivas a nivel físico y mental por medio del control de emociones.	2 horas	Todos los colaboradores CID.	Psicología											X	
Evaluación de programa de formaciones y socialización de experiencias.	Se realiza una actividad grupal en la que todo el personal manifieste su opinión respecto a las capacitaciones recibidas y cómo el autocuidado ha hecho parte de su vida.	2 horas	Todos los colaboradores CID.	Área de Gestión de Talento Humano												X

Anexo C: Folleto

POSTURAS ADECUADAS EN LA OFICINA

(Uhma Salud, 2013)

RECOMENDACIONES DE AUTOCUIDADO

- DESCANSO, recuperar la vitalidad.
- ALIMENTACIÓN, adoptar una dieta equilibrada dependiendo del estado de salud de cada colaborador.
- HIDRATACIÓN, beber suficiente agua durante el día.
- ACONDICIONAMIENTO FÍSICO, practicar ejercicios y pausas activas.
- ESTADO DE SALUD, realizar exámenes médicos y atender sus recomendaciones.
- CONSUMO DE MEDICAMENTOS, no automedicarse.
- CONTROLE E INSPECCIONE LOS VEHÍCULOS Y ELEMENTOS DE TRABAJO, si presenta fallas reportélas oportunamente.

(Fundación Iberoamericana de Seguridad y Salud Ocupacional FISO, 2011)

PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL

El autocuidado en el ambiente de trabajo es la capacidad de las personas para elegir libremente la forma segura de trabajar. Es la base sobre la cual cada persona adopta conductas seguras en los ambientes laborales y contribuye con su propio cuidado y el de sus compañeros. (Fundación Iberoamericana de Seguridad y Salud Ocupacional FISO, 2011)

PAUSAS ACTIVAS

Es importante respirar profundo, no esforzarse demasiado, no debe sentir dolor pero si los estiramientos y lo más importante relájese Realizar en la mañana y en la tarde. (Leopoldo, 2010)

1 Realizar 3 veces, cada una de 5 segundos.

2 Realizar 3 veces, cada una de 5 segundos.

3 Realizar 2 veces, cada una de 5 segundos.

4 Realizar 2 veces, cada uno por 5 segundos.

5 5 segundos a cada lado.

6 5 segundos a cada lado.

7 5 segundos hacia delante y luego hacia atrás.

8 10 segundos con cada brazo.

9 10 segundos.

10 10 segundos.

11 9 segundos a cada lado.

12 10 segundos.

Bibliografía
Fundación Iberoamericana de Seguridad y Salud Ocupacional FISO. (2011). Autocuidado en el trabajo. FISO, 1.
Leopoldo, C. (25 de septiembre de 2010). *Techtástico*. Recuperado el 29 de septiembre de 2014, de Techtástico: <http://techtastico.com/post/ejercicios-de-estiramiento-para-cuando-estas-trabajando-frente-a-la-computadora/>
Uhma Salud. (11 de Abril de 2013). *Visual.ly*. Recuperado el 29 de septiembre de 2014, de Visual.ly: <http://visual.ly/salud-laboral-tu-postura-en-la-oficina>

Anexo D: Formatos exámenes médicos



*Centro Integral de Diagnóstico
y Desarrollo IPS EU*

Carrera 29 N° 40-44 Tel: 6345197 - 6323511
Celular: 3102564051

REMISIONES

N°

Paciente: _____ Hora: _____


Edad: _____ Telefono: _____ Recibo Caja: _____

Empresa: _____

Presatador: _____ Tipo: EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL

Cantidad:	Nombre Producto
1	EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL

Remitido Por: _____



Centro Integral de Diagnóstico
y Desarrollo IPS EU

JULY PEREIRA
(Salir del sistema)

MENÚ DE NAVEGACIÓN

- > Inicio del Sistema
- > Empresas
- > Personas
- > Productos
- > Profesionales
- > Tipos de Evaluaciones
- > Acuerdos Comerciales
- > Estado de Cuentas
- > Soportes de Contabilidad
- > Atenciones Medicos
- > Atenciones Empresas
- > Atencion Empresas Resumen
- > Facturas
- > Ordenes de Servicios
- > Prestadores
- > Evaluación Médica
- > Parametros Exámenes
- > Parametros Diagnosticos
- > Diagnostico Condiciones
- > Exportar Historias Clinicas
- > Usuarios del Sistema
- > Cambiar la Contraseña

Ordenes de Servicios

Datos Personales

Tipo: Número Identificación: Ciudad Nacimiento: Fecha Nacimiento:

CC:

Primer Apellido: Segundo Apellido: Primer Nombre: Otros Nombres:

Género: Estado Civil: Nivel Educativo: Recibo Caja:

Seleccione Seleccione Seleccione

Datos de Ubicación

Zona: Dirección: Barrio: Estrato: Municipio:

URBANA Sel: BUCARAMANGA (COLOMBIA, SANTANDER)

Datos de Trabajo

Cargo: Funciones del Cargo:

Acuerdo Comercial: Empresa:

Número:

Estado:

Firma

Celulares: Teléfonos:

Tipo Evaluación Médica:

EXA

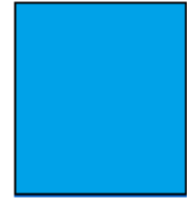
- EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL INGRESO
- EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL EGRESO
- EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL PERIODICO
- EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL POST INCAPACIDAD

CONCEPTO MEDICO OCUPACIONAL

Código	PS-FO-54
Versión	1
Fecha	06/02/2014



*Centro Integral de Diagnóstico
y Desarrollo IPS E.U*
NIT. 900.194.691-6



EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL INGRESO

Ciudad: y Fecha: _____
 Empresa: CID CENTRO INTEGRAL DE DIAGNOSTICO Y DESARROLLO IPS E Cargo: _____
 CC: _____ Nombre: _____ Edad: _____

CONCEPTO DE APTITUD:
 Observación: _____

REQUISITO SALUD	CUMPLE

RESTRICCIONES LABORALES	TIPO	RECOMENDACIONES

EXÁMENES REALIZADOS	EXÁMENES COMPLEMENTARIOS REALIZADOS

LABORATORIOS REALIZADOS	OTROS SERVICIOS REALIZADOS

RECOMENDACIONES MEDICAS	RECOMENDACIONES OCUPACIONALES	ESTILO DE VIDA SALUDABLES

OTRAS RECOMENDACIONES

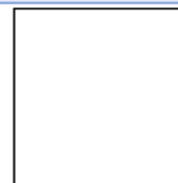
MÉDICO	TRABAJADOR
Firma: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Nombre: _____
R. M.: _____ L. S. O.: _____	CC: _____

CONCEPTO MEDICO OCUPACIONAL

Código	PS-FO-54
Versión	1
Fecha	06/02/2014



*Centro Integral de Diagnóstico
y Desarrollo IPS EU*
NIT. 900.194.691-6



EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL PERIODICO

Ciudad: y Fecha: _____
 Empresa: _____ Cargo: _____
 CC: _____ Nombre: _____ Edad: _____

CONCEPTO DE APTITUD:
 Observación: _____

REQUISITO SALUD	CUMPLE

RESTRICCIONES LABORALES	TIPO	RECOMENDACIONES

EXÁMENES REALIZADOS	EXÁMENES COMPLEMENTARIOS REALIZADOS

LABORATORIOS REALIZADOS	OTROS SERVICIOS REALIZADOS

RECOMENDACIONES MEDICAS	RECOMENDACIONES OCUPACIONALES	ESTILO DE VIDA SALUDABLES

OTRAS RECOMENDACIONES

MÉDICO	TRABAJADOR
Firma: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Nombre: _____
R. M.: _____ L.S.O.: _____	CC: _____

CONCEPTO MEDICO OCUPACIONAL



*Centro Integral de Diagnóstico
y Desarrollo IPS EU*
NIT. 900.194.691-6



EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL EGRESO

Ciudad: y Fecha: _____
 Empresa: CID CENTRO INTEGRAL DE DIAGNOSTICO Y DESARROLLO Cargo: _____
 CC: _____ Nombre: _____ Edad: _____

EXAMEN DE EGRESO:
 Observación: _____

REQUISITO SALUD	CUMPLE

RESTRICCIONES LABORALES	TIPO	RECOMENDACIONES

EXÁMENES REALIZADOS	EXÁMENES COMPLEMENTARIOS REALIZADOS

LABORATORIOS REALIZADOS	OTROS SERVICIOS REALIZADOS

RECOMENDACIONES MEDICAS	RECOMENDACIONES OCUPACIONALES	ESTILO DE VIDA SALUDABLES

OTRAS RECOMENDACIONES

MÉDICO	TRABAJADOR
Firma: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Nombre: _____
R. M.: _____ L.S.O.: _____	CC: _____

Anexo E: Formato de evaluación.

	FORMATO DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DEL COLABORADOR INTERNO			Código:
				Fecha:
				Versión: 1
!SU OPINION CUENTA!				No.
<p>Estimado Colaborador: El Centro Integral de Diagnóstico y Desarrollo IPS EU viendo la necesidad de mejorar la calidad de sus servicios y reconociendo la importancia de su opinión ha creado esta encuesta para conocer el grado de satisfacción y bienestar de nuestros colaboradores frente a las estrategias ofrecidas, por tal motivo le agradecemos que dedique unos minutos a responder las pocas preguntas que se formulan a continuación marcando con una X en las casillas correspondientes. Para nosotros, usted es sumamente importante y la calificación que se obtenga, propenderá por mejorar activamente nuestros planes y estrategias de bienestar.</p>				
Área a la que pertenece:				Fecha :
1. ¿Considera usted que los colaboradores del área de Gestión de Talento Humano, tienen una buena disposición ante sus requerimientos?		2. ¿Los requerimientos que realiza son atendidos de manera satisfactoria?		
	Siempre			Siempre
	Algunas veces			Algunas veces
	Nunca			Nunca
3. ¿Conoce usted las competencias generales del CID		4. ¿Conoce la competencia de autocuidado y los programas relativos a seguridad y salud en el		

		logra ponerlas en práctica continuamente?		trabajo ofrecidos para usted?	
		Si		Si	
		No		No	
		Porqué		Porqué	
		5. ¿Conoce a que enfermedades laborales está expuesto y cómo prevenirlas?		6. ¿Conoce y realiza seguimiento a la realización de sus exámenes médicos de ingreso, periódicos y de egreso en la IPS?	
		Si		Si	
		No		No	
		¿Cuáles son?		Porqué	
		7. ¿Realiza recesos en sus actividades laborales para realizar pausas activas?		8. ¿Considera que los servicios y beneficios ofrecidos por el área de Recursos Humanos a los colaboradores de la empresa satisfacen sus necesidades y expectativas?	
		Si		Si	
		No		No	
		Porqué		Porqué	
9. ¿En qué nivel de bienestar laboral considera que se encuentra?					

