

**Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para la Asociación de
Prestadores de Servicios y Suministros de Salud ASSALUD**

Deisy Viviana Cárdenas Amaya, Wendy Solanyi Cortés Padilla

Trabajo de Grado para Optar al título de Ingeniera Industrial

Director

Oscar Armando Vargas López

Magister en Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2020

Dedicatoria

Dedico y concedo los honores y la gloria de este logro a Dios, porque sin su ayuda, jamás hubiese sido posible.

A mis padres Remigio Cárdenas y Teresa Amaya quienes se mantuvieron fieles a mi sueño.

A mi hermana Tatiana, quien no dudo y siempre creyó en mí.

A mi novio Heliberto, quien me inspiró y animó en la época más difícil, la recta final.

A mis amigos Jhon y Silvia les prometí, que pondría sus nombres y aquí están.

Para ellos es esta dedicatoria, pues es a ellos a quienes las debo por su apoyo incondicional.

Deisy.


Dedico este triunfo al dueño de mi vida y existencia, a mi padre eterno, Dios.

A mis padres Carlos Cortés y Carmenza Padilla quienes siempre me han apoyado; han estado conmigo en los momentos más difíciles y han sido los forjadores de mis principios y valores.

A mis hermanas Katherine y Lorena quienes me animan siempre a perseguir mis sueños y metas.

A mis pastores Humberto e Idalyd quienes me aconsejan y alientan con la palabra de Dios.

Y a todos los que de una u otra manera me han enseñado que vale la pena creer.

Sol 

Agradecimientos

A Dios primeramente por ser el que guía nuestros pasos.

Gracias a nuestros padres: Remigio & Teresa y, Carlos & Carmenza, por ser cultivadores de sueños y principios con los que hemos cumplido este logro, por su confianza en nosotros, por apostarle a nuestras expectativas y patrocinarlas sin dudar.

A Fabián Corredor por su paciencia, orientación y motivación en los primeros semestres.

Agradecemos a la gerente de Assalud, Doctora. Fanny Jaimes Monsalve y la tutora, Ingeniera.

María Angélica Fernández Reyes por su compromiso y apoyo en este proceso, quienes nos abrieron las puertas de su empresa y creyeron en nuestras propuestas.

Al director de proyecto, Ingeniero. Oscar Armando Vargas López, quien no dudo en disponer de su conocimiento, experiencia y motivación al servicio de este proceso.

Y por supuesto a la Universidad Industrial de Santander y a todas las autoridades, por permitirnos concluir con una etapa de nuestras vidas, gracias por la paciencia, orientación y guía en nuestro desarrollo como persona y como profesionales.

Deisy & Sol

Contenido

	Pág.
Introducción	16
1. Definición del Proyecto.....	19
1.1. Título.....	19
1.2. Modalidad	19
1.3. Generalidades de la empresa.....	19
1.3.1. Reseña histórica.....	20
1.3.2. Direccionamiento estratégico.....	22
1.3.3. Estructura organizacional y mapa de procesos.....	23
1.3.4. Localización.....	24
1.3.5. Portafolio de servicios.....	25
2. Planteamiento del problema.....	25
3. Objetivos	27
3.1. Objetivo General	27
3.2. Objetivos Específicos.....	27
4. Metodología del proyecto.....	28
5. Marco de referencia.....	30
5.1. Marco de antecedentes	30
5.2. Marco teórico	32
5.2.1. Planeación estratégica.....	34

5.2.2. Reclutamiento, selección, contratación.....	36
5.2.3. Compensación.....	39
5.2.4. Calidad de vida.....	40
5.2.5. Seguridad y salud en el trabajo.	42
5.2.6. Desarrollo del personal	42
5.2.7. Evaluación de desempeño.....	45
5.2.8. Indicadores de Gestión.....	46
6. Diagnóstico.	47
6.1. Metodología de diagnóstico.....	47
6.2. Desarrollo del diagnóstico.....	48
6.2.1. Revisión conceptual y construcción del marco teórico.....	48
6.2.1. Análisis preliminar de la organización.....	50
6.2.2. Revisión documental.....	52
6.2.3. Entrevista(s).	53
6.2.4. Evaluación del cumplimiento del proceso de GTH.	55
6.2.5. Análisis de la información.	59
6.2.6. Conclusiones del diagnóstico.....	60
7. Propuestas de mejora.....	61
7.1. Formulación del plan de mejoramiento.....	64
7.1.1. Evaluación de las propuestas de mejora.....	64
9. Diseño de las herramientas ofimáticas.	70
9.1. Herramienta ofimática para la consolidación de la base de datos del personal.	70
9.1.1. Diseño de la herramienta.....	71
9.1.2. Desarrollo e implementación de la herramienta.....	71
9.2. Matriz para el diseño, registro y seguimiento a la ejecución del plan de formación y capacitación.....	73
9.3. Herramienta Ofimática de la Evaluación de desempeño.	75

9.3.1. Diseño y desarrollo.	75
9.3.2. Implementación de la herramienta.	76
9.3.1. Seguimiento y protección de los datos.	77
9.4. Herramienta Ofimática para la medición del clima laboral	77
9.4.1. Diseño y desarrollo.	78
9.4.2. Implementación de la herramienta.	78
10. Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento.....	79
10.1. Diseño y análisis de los perfiles de cargos.....	79
10.1.1. Resultados.	83
10.2. Actualización de la estructura organizacional.....	84
10.2.1. Desarrollo e implementación.	84
10.2.2. Resultados.	86
10.3. Diseño del protocolo de reclutamiento, selección y contratación.....	87
10.3.1. Implementación del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal..	87
10.3.2. Resultados de la estructuración del protocolo del proceso.	89
10.4. Programa de bienestar e incentivos.....	89
10.4.1. Diseño del programa de bienestar e incentivos.....	90
10.5. Modelo de medición del clima organizacional	94
10.5.1. Diseño de la herramienta de medición del clima organizacional.....	94
10.5.2. Implementación.....	96
10.5.3. Resultados.	96
10.6. Plan de capacitación.....	98
10.6.1. Diseño.....	99
10.6.2. Implementación.....	100
10.6.3. Resultados.	101
10.7. Diseño y protocolo de la evaluación de la gestión del desempeño	101
10.7.1. Diseño del formato de protocolo de evaluación de la gestión del desempeño.....	102
10.7.2. Implementación del proceso de evaluación de la gestión del desempeño.	107

10.7.3. Resultados de aplicación de evaluación de desempeño.	109
11. Indicadores de gestión.....	109
11.1.1. Diseño de los indicadores.....	109
11.1.2. Implementación del sistema de indicadores.....	112
11.1.3. Resultados de las mejoras del proyecto.	113
12. Recomendaciones.....	117
Referencias Bibliográficas	119

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	18
Tabla 2 Información general de la empresa	20
Tabla 3. Servicios suministrados por ASSALUD.....	25
Tabla 4. Resultados del instrumento de evaluación del proceso de la GTH.....	56
Tabla 5. Diagnóstico de debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos de la GTH	57
Tabla 6 Tabla de análisis de información	59
Tabla 7. Plan de mejoramiento.	62
Tabla 8. Definición de los factores de priorización.	64
Tabla 9. Descripción de los niveles por factor.....	65
Tabla 10. Matriz de valoración de propuestas	66
Tabla 11. Propuestas aprobadas	68
Tabla 12. Criterios para el perfil de cargo.	81
Tabla 13. Definición de los puntajes de la evaluación de desempeño.....	106
Tabla 14. Parámetros de los indicadores de gestión	109

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura organizacional de ASSALUD desde el año 2001. Adaptado de (Assalud, 2020)	23
Figura 2. Mapa de procesos de ASSALUD. Adaptado de (Assalud, 2020)	24
Figura 3. Ubicación geográfica de la empresa ASSALUD. Adaptado de (Assalud, 2020)	24
Figura 4. Metodología del proyecto.....	30
Figura 5. Gestión del Talento Humano.....	34
Figura 6. Técnicas usadas en la selección de talento humano. Adaptado (Chiavenato, 2009).....	37
Figura 7. Técnicas usadas en la selección de personal según (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001) (Snell & Bohlander, 2008).....	38
Figura 8. Compensación.	39
Figura 9. Proceso de capacitación.....	43
Figura 10. Plan de carrera “paso a paso” Fuente: Alles, M. (2009). Construyendo talento. Argentina.....	44
Figura 11. Diagrama de flujo de la metodología del diagnóstico.	48
Figura 12. Procesos de la Gestión del Talento Humano.	49
Figura 13. Caracterización del personal. Adaptado de ASSALUD.....	51
Figura 14. Documentación existente en ASSALUD. Adaptado de ASSALUD.....	52
Figura 16. Base de datos del Dashboard para la GTH en ASSALUD.....	71
Figura 17. Herramienta ofimática: Tablero de control para la GTH en ASSALUD.	72
Figura 18. Evaluación de las competencias técnicas	74

Figura 19. Opciones para hacer variar la evaluación de 90° a 360° .	75
Figura 20. Evaluación por parte del jefe directo en el nivel operativo.	76
Figura 21. Plan de acción de la gestión del desempeño para el nivel operativo.	77
Figura 22. Interfaz de la herramienta ofimática del clima laboral.	78
Figura 23. Proceso planteado para la actualización de los manuales de funciones y perfiles de cargo.	80
Figura 24. Formato de diseño de cargo.	82
Figura 25. Estructura organizacional de ASSALUD.	85
Figura 26. Secuencia de las actividades de los subprocesos de reclutamiento selección y contratación.	88
Figura 27. Cuantificación de los resultados de las pruebas.	88
Figura 28. Programa de bienestar e incentivos.	91
Figura 29. Actividades de bienestar.	93
Figura 30. Definición de las ocho dimensiones evaluadas en el clima organizacional.	95
Figura 31. Resultados de las categorías de clima organizacional a nivel global.	97
Figura 32. Nivel de satisfacción por área geográfica.	98
Figura 33. Ciclo de capacitación según la norma ISO 10015.	99
Figura 34. Matriz de seguimiento del plan de capacitación.	100
Figura 35. Modelo de evaluación de desempeño 360°.	102
Figura 36. Formato de evaluación de la gestión del desempeño nivel operativo.	103
Figura 37. Definición de factores clave de desempeño.	104
Figura 38. Retroalimentación y plan de acción.	104
Figura 39. Factores a evaluar cargos de jefaturas.	106

Figura 40. Pesos asignados para cada nivel jerárquico.....	107
Figura 41. Puntajes asignados según el tipo de evaluación.	108
Figura 42. Introducción al sistema de indicadores.....	110
Figura 43. Formato de ficha técnica de los indicadores.....	111
Figura 44. Sistema de indicadores.	112
Figura 45. Resultados del estado inicial y final por subprocesos de la Gestión del Talento Humano.	113

Lista de Apéndices

Apéndice A. Revisión documental de la GTH en ASSALUD	28
Apéndice B. Entrevista	28
Apéndice C. Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH.....	28
Apéndice D. Normograma	50
Apéndice E. Tablero de control de datos ASSALUD.....	70
Apéndice F. Encuesta sobre la información de los colaboradores de ASSALUD	71
Apéndice G. Matriz para el diseño, registro y seguimiento a la ejecución del plan de formación y capacitación.....	73
Apéndice H. Evaluación de desempeño jefaturas.....	76
Apéndice I. Evaluación de desempeño administrativos	76
Apéndice J. Evaluación de desempeño operativos	76
Apéndice K. Herramienta ofimática para la medición del clima organizacional	78
Apéndice L. Cuestionario de análisis y descripción de cargos	82
Apéndice M. Perfiles de cargos y manuales de funciones.....	84
Apéndice N. Estructura organizacional ASSALUD.....	85
Apéndice O. Protocolo de los Subprocesos de reclutamiento, selección y contratación.....	87
Apéndice P. Programa de bienestar e incentivos	90
Apéndice Q. Cuestionario de evaluación del clima laboral	94
Apéndice R. Resultados del modelo de clima organizacional.....	96

Apéndice S. Resultados del clima organizacional con los colaboradores	98
Apéndice T. Plan de capacitación.....	99
Apéndice U. Base para el diseño del plan de capacitación de ASSALUD para el año 2020	100
Apéndice V. Protocolo de evaluación de la gestión de desempeño.....	101
Apéndice W. Sistema de indicadores de la GTH en ASSALUD	112

Resumen

Título: Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano para la asociación prestadora de servicios de salud ASSALUD*.

Autores: Deisy Viviana Cárdenas Amaya, Wendy Solanyi Cortés Padilla**

Palabras claves: Mejoramiento de procesos, Gestión del Talento Humano, recursos humanos, indicadores de Gestión del Talento Humano.

Descripción:

ASSALUD es una organización sin ánimo de lucro, cuya actividad económica está orientada a la prestación de servicios y suministros de salud. Está presente en doce departamentos de Colombia; cuenta con nueve institutos prestadores de servicio de salud (IPS), ciento setenta y tres puntos de atención farmacéutica, junto a trescientos cincuenta y cinco colaboradores. En este contexto, el presente trabajo de grado describe el mejoramiento al proceso de Gestión del Talento Humano de la entidad de acuerdo con la formulación y ejecución del plan de acción propuesto para potenciarlo y estructurarlo. En su fase inicial se realiza un diagnóstico para detectar las falencias y oportunidades de mejora, para esto se usaron técnicas e instrumentos de recolección de información como cuestionarios, entrevistas, evaluación al clima organizacional, revisión de documentación existente y el diseño de una herramienta de evaluación al proceso de gestión humana; este último, arrojó macroprocesos críticos tales como, formación y capacitación, evaluación de desempeño y retroalimentación, bienestar laboral, planes de carrera y diseño organizacional.

Con base en estos resultados se plantean las propuestas de mejora las cuales fueron aprobados por la alta gerencia, se asignaron responsabilidades y se creó un cronograma donde se proyecta la ejecución de las actividades propuestas. Los resultados del proyecto fueron evaluados mediante un sistema de indicadores de gestión, se socializan los resultados ante la gerencia y la dirección nacional de talento humano, se realizó la evaluación del mejoramiento comparando el estado inicial y final usando la herramienta diagnóstico para lo cual se logra un resultado positivo cumpliendo con los objetivos del trabajo de grado, finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Oscar Armando Vargas López, Magister en Ingeniería Industrial.

Abstract

Title: Improvement of the human talent management process for the association providing health services ASSALUD*.

Authors: Deisy Viviana Cárdenas Amaya, Wendy Solanyi Cortés Padilla**.

Keywords: Process improvement, human talent management, human Resources, human talent management indicators.

Description:

ASSALUD is a non-profit organization, whose economic activity is oriented to the provision of health services and supplies. It is established in twelve departments of Colombia; It has nine health service provider institutes (IPS), one hundred and seventy-three pharmaceutical service points, along with three hundred and fifty-five collaborators. In this context, this degree project describes the improvement of the entity's Human Talent Management process in accordance with the formulation and execution of the proposed action plan to strengthen and structure it. In its initial phase, a diagnosis is made to detect shortcomings and opportunities for improvement, for this, techniques and instruments for collecting information such as questionnaires, interviews, evaluation of the organizational climate, review of existing documentation and the design of an evaluation tool were used. to the human management process; the latter; yielded critical macro-processes such as education and training, performance evaluation and feedback, job well-being, career plans, and organizational design.

Based on these results, proposals for improvement are proposed, which were approved by senior management, responsibilities were assigned and a schedule was created where the execution of the proposed activities is projected. The results of the project were evaluated through a system of management indicators, the results were shared with the management and the national direction of human talent, the evaluation of the improvement was carried out comparing the initial and final state using the diagnostic tool for which it is achieved a positive result fulfilling the objectives of the degree work, finally the conclusions and recommendations are presented.

* Bachelor Thesis.

** Physic- Mechanics Engineering. Industrial & Business Studies Department. Director: Oscar Armando Vargas Lopez, Master of Industrial Engineering.

Introducción

La Gestión del Talento Humano (GTH) es una de las áreas de mayor impacto en las organizaciones. Actualmente, estas buscan encontrar en la fuerza laboral un factor diferenciador que las represente significativamente en el mercado. Respecto a este tema, Chivaneto, Idalberto (2007) afirma que “La administración de los recursos humanos promueve el desempeño del personal en la medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”, lo que se conlleva a un crecimiento recíproco.

ASSALUD es una organización que busca reubicarse, luego de la crisis financiera que ha sobrellevado en los últimos tres años, por lo que considera necesario iniciar un proceso de mejoramiento continuo en la Gestión del Talento Humano para que sus procesos sean efectivos, de modo que sus colaboradores voluntariamente marquen la diferencia sobre las demás organizaciones del sector. Por consiguiente, se parte de la necesidad de organizar y planear procesos estratégicos, tácticos y operativos para que sean documentados con el fin de facilitar la actualización, continuidad y mejoramiento de la organización.

De acuerdo con su importancia, este proyecto tiene como principal objetivo el mejoramiento del proceso de la GTH, el cual se sustenta mediante el diagnóstico que buscó una visión clara de la situación de la empresa, para plantear y diseñar las propuestas de mejoras a sus procesos.

Además, en este documento se presenta detalladamente cada una de las metodologías aplicadas, los diseños presentados y una programación de actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos y el alcance.

Con la participación del personal en el desarrollo de los programas y planes se logró realizar la validación y aprobación de estos generando compromiso y empatía por ASSALUD lo que a corto plazo se verá reflejado en la mejora del proceso.

Para ejecución del trabajo de grado se contó con el apoyo de la gerencia y la dirección de gestión humana y los colaboradores de ASSALUD donde se logró la implementación de las herramientas ofimáticas, el diseño del manual y los perfiles de cargo, la propuesta de la estructura organizacional, el diseño de la evaluación de desempeño con su respectivo protocolo para su implementación y la evaluación del clima organizacional.

A continuación, se presenta el cumplimiento de los objetivos relacionando los capítulos correspondientes:

Tabla 1.
Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del Talento Humano de ASSALUD. 	Capítulo 6
<ul style="list-style-type: none"> Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico. 	Capítulo 7
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyen a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización. 	Capítulo 10
<ul style="list-style-type: none"> Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la gerencia de la empresa. 	Capítulo 11
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso. 	Capítulo 12
<ul style="list-style-type: none"> Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación. 	Capítulo 10 y 11

1. Definición del Proyecto

1.1. Título

Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano para la asociación de prestadores de servicios y suministros de salud- ASSALUD.

1.2. Modalidad

Práctica empresarial.

1.3. Generalidades de la empresa.

La Asociación de Prestadores de Servicios y Suministros de Salud (ASSALUD) es una organización sin ánimo de lucro cuyo objeto social es la prestación de servicios de salud en todos los componentes y factores, tales como la educación, fomento, prevención, tratamiento y rehabilitación de la salud y el suministro de medicamentos. A continuación, se muestran los principales datos de la organización de manera generalizada:

Tabla 2

Información general de la empresa

Ítem	Contenido
Nombre	Asociación de Prestadores de Servicios y Suministros de Salud.
Razón social	ASSALUD
NIT	804011768-1
Número de empleados	450 directos y 120 indirectos.
Número de perfiles de cargos	65 perfiles
Representante legal-Gerente general	Fany Rosmira Jaimes Monsalve.
Dirección	Carrera 38 # 52-10, Bucaramanga, Santander.

Nota: Información general de la empresa ASSALUD. Resultado del análisis preliminar (segunda etapa del diagnóstico).

1.3.1. Reseña histórica. La Asociación de Prestadores de Servicios y Suministros de Salud (ASSALUD) se constituyó como entidad sin ánimo de lucro el 27 de agosto del 2001. Luego en el 2002 surgió el decreto 2309 por el cual se define el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud que le permitió a la organización iniciar su actividad en la ciudad de Cúcuta, Tinjacá y Sáchica (Boyacá); también se empezó a prestar el servicio de atención farmacéutica en el departamento de Meta y Tolima para el año 2003.

Años más tarde, en el 2006, ASSALUD decide regionalizar la empresa quedando distribuida en tres: Regional Costa, cuya sede principal es la ciudad de Barranquilla, Regional Centro con sede principal en la ciudad de Bogotá y Regional Oriente con sede principal en la ciudad de Bucaramanga, cada regional contó con un director administrativo y su respectiva área financiera. De la misma manera, para el 2007 se abrieron nuevos puntos de atención para el despacho de medicamentos y atención a los usuarios en todo el territorio colombiano y en el mismo año en la regional Costa comenzó a operar una IPS con los servicios de medicina, odontología y laboratorio clínico.

Por otra parte, en el 2009 se obtiene la certificación de la NTC-ISO 9001:2008, que aportaría en el siguiente año con la inauguración de su primera IPS de CRD (Centro de Referencia y Diagnóstico), especializada en consulta externa y laboratorio clínico de segundo y tercer nivel de complejidad; en Tunja también se inició operaciones con la IPS ASSALUD TUNJA, con los servicios de optometría y laboratorio clínico especializado y en la regional norte, ASSALUD incursionó en el servicio de auditoría médica y de consulta especializada.

Para el año 2011 la empresa decide crear los cargos de: dirección de Gestión Humana, al mismo tiempo se empezó la ejecución del proyecto piloto MAIPAI, el cual centró su atención en población mayor de 45 años que presentaba riesgo en enfermedad renal y diabetes. A partir del 2012 se crea la unidad de negocio USSER SAS en la ciudad de Barranquilla, la cual es autónoma administrativa y financieramente. Después, hacia el 2014 se hacen cambios en la estructura organizacional debido a que se crearon dos direcciones nacionales de los programas especiales y un coordinador de Calidad; hasta este momento, entre los servicios principales estaban la atención

farmacéutica, IPS básicas, Centros de Referencia Diagnóstica (CRD), implantes subdérmicos, brigadas de optometría y de atención médica especializada. Por otro lado, en el 2015 ASSALUD acepta la asociación con la EPS COMPARTA. De la misma forma, se aprueban las Políticas de SARLAFT, según circular externa 009 de la Supersalud del 2016. En el siguiente año la compañía presentó un desequilibrio financiero; en consecuencia, se vio retardado el pago oportuno de las obligaciones a sus proveedores, quienes se negaron a seguirles suministrando sus servicios; generando así serios problemas de liquidez, lo que ocasionó faltantes y afectó gravemente a los usuarios de no POS porque no se entregaron a tiempo los medicamentos e insumos que necesitaban; de la misma manera, la calidad del servicio y la imagen de la empresa se vieron afectadas.

No obstante, ASSALUD se ha mantenido permanente en crecimiento bajo su principal objetivo de satisfacer al cliente para obtener así mismo su confianza y credibilidad.

1.3.2. Direccionamiento estratégico. La empresa tiene por *misión* contribuir al bienestar social brindando servicios de alta calidad que aportan a la conservación y restablecimiento de la salud de los usuarios, apoyados en personal calificado, seguridad y transparencia administrativa como pilar fundamental de la organización. Responsabilidad, credibilidad y confianza, encausan el esfuerzo hacia el desarrollo integral de los colaboradores y la participación en acciones que generen bienestar social y mejoramiento de la calidad de vida de la población.

En cuanto a la *visión*, la empresa espera lograr el posicionamiento como líder nacional en el sector farmacéutico y de prestación de servicios de salud; a través de la incursión en nuevos

mercados, capacitación permanente de los colaboradores, la mejora continua de procesos administrativos y el soporte para la prestación de servicios de alta calidad a nuestros usuarios.

Por otra parte, la convicción de cada uno de los miembros de la organización debe estar regida a partir de los siguientes valores: compromiso, servicio, honestidad, sensibilidad, responsabilidad, pertenencia y trabajo en equipo. (ASSALUD, 2020)

1.3.3. Estructura organizacional y mapa de procesos. En la siguiente figura se observa la forma en la que se gestiona la empresa desde el año 2001, está organizada según la ubicación geográfica de su personal y los diferentes niveles jerárquicos de la siguiente manera: la junta directiva, el ápice estratégico; parte de la línea media está centralizado en la ciudad de Bucaramanga, la otra parte se encuentra en las regionales de centro y norte. El núcleo operativo está distribuido en los diferentes puntos de atención farmacéutica (PAF) y en las nueve I.P.S. distribuidas en todo el territorio nacional. Entre el staff de apoyo está la asesoría legal, los servicios generales y la seguridad, entre otros.

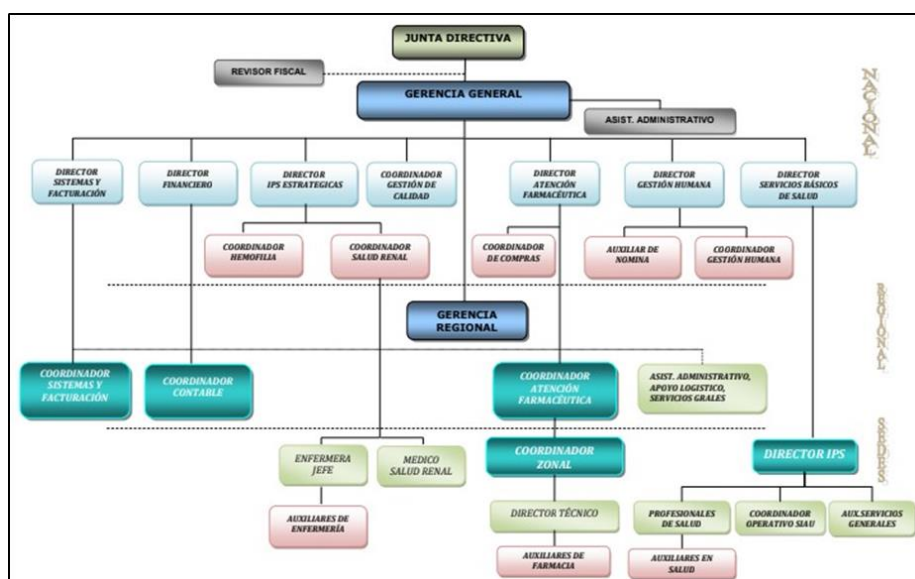


Figura 1. Estructura organizacional de ASSALUD desde el año 2001. Adaptado de (Assalud, 2020)

Por su parte, desde la revisión del *mapa de procesos* (ver figura 3) se logra definir que el proceso involucrado para este trabajo de grado es el de gestión administrativa que influye en todas las áreas de la compañía.

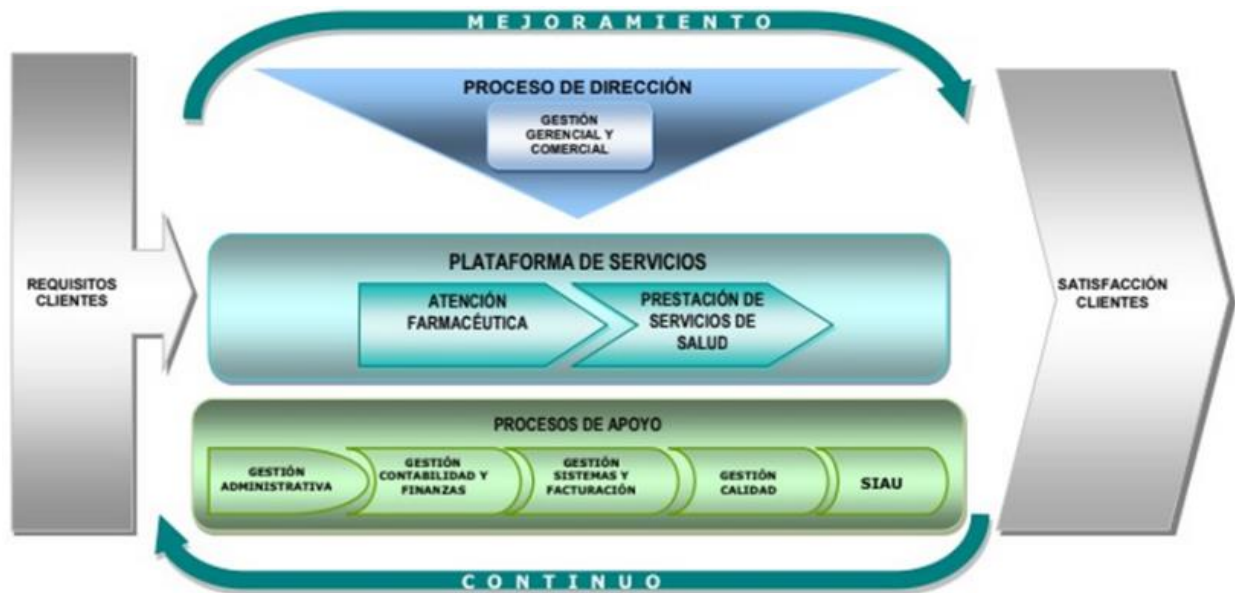


Figura 2. Mapa de procesos de ASSALUD. Adaptado de (Assalud, 2020)

1.3.4. Localización. La sede principal de ASSALUD se encuentra ubicada en la carrera 38 # 52-10, Barrio Cabecera del Llano, Bucaramanga, Santander (ver figura 1).



Figura 3. Ubicación geográfica de la empresa ASSALUD. Adaptado de (Assalud, 2020)

1.3.5. Portafolio de servicios. ASSALUD cuenta con tres líneas de negocio en las que se encuentran los servicios de atención farmacéutica, Institutos Prestadores de servicios de Salud (I.P.S.) y programas especiales, como lo son nefroprotección y hemofilia; en la siguiente tabla se pueden observar los servicios que presta la organización.

Tabla 3.

Servicios suministrados por ASSALUD.

Consulta externa	Medicina especializada	Apoyo diagnóstico complementación terapéutica	Protección específica y detección temprana
✓ Medicina general	✓ Dermatología	✓ Laboratorio clínico	✓ Promoción en salud.
✓ Enfermería	✓ Ginecobstetricia	✓ Toma de muestras	✓ Planificación familiar.
✓ Odontología general	✓ Medicina interna	✓ Laboratorio clínico especializado	✓ Detección temprana: alteraciones en el adulto, en el joven y en el niño.
✓ Optometría	✓ Nefrología	✓ Fonología o terapia de lenguaje	
	✓ Nutrición y dietética	✓ Ultrasonido	
	✓ Psicología	✓ Terapia ocupacional	
	✓ Medicina familiar	✓ Fisioterapia	
	✓ Hematología		
	✓ Pediatría		

Nota: Información general de la empresa ASSALUD. Resultado del análisis preliminar (Segunda etapa 2 del diagnóstico).

2. Planteamiento del problema.

El área de la Gestión del Talento Humano (GTH) es importante para la organización y se considera determinante para su desarrollo. De acuerdo con la política definida por el consejo

nacional de talento humano en las empresas del sector salud, las organizaciones deben promover el mejoramiento de las condiciones y los procesos de formación, desempeño, gestión y desarrollo del recurso humano. ASSALUD, actualmente, no tiene diseñado un sistema de gestión de seguimiento y evaluación en sus procesos ya que: los objetivos y la estrategia organizacional no están definidos, por consiguiente, no se tiene definida la planeación estratégica del talento humano. En los últimos 3 años se han realizado cambios como la creación de nuevos cargos y el cierre de puntos de atención farmacéutica que no se ven reflejados en la estructura organizacional. Además, el 70% de los cargos están desactualizados porque hasta el momento su reajuste no se consideraba una prioridad; por otra parte, no se tienen diseñados los procesos, tampoco se realiza seguimiento de evaluación a la gestión del desempeño y del clima laboral; por lo tanto, la compañía no tiene conocimiento del estado actual de estas dos áreas. Finalmente, la dirección nacional de recursos humanos reconoce no tener conocimiento de las necesidades ni la brecha que tiene en términos formación y capacitación.

Por lo anterior ASSALUD en busca de un continuo mejoramiento en el proceso de la Gestión del Talento Humano considera pertinente el desarrollo del presente trabajo de grado que tiene como principal objetivo la formulación y el diseño de un plan de mejoramiento que fortalezca el área de gestión humana y cuyo alcance abarca la formulación de herramientas ofimáticas de apoyo a los procesos, el diseño y propuesta de la estructura organizacional con la respectiva actualización de los cargos, diseño e implementación del subproceso de evaluación del clima organizacional, diseño y formulación del modelo para la evaluación de desempeño, protocolo de reclutamiento, selección y contratación, la construcción del plan de capacitación, el programa de bienestar e incentivos y la formulación de indicadores de seguimiento lo que daría el cumplimiento de los objetivos planteados.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de gestión de talento humano en ASSALUD.

3.2. Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del Talento Humano de ASSALUD.

Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyen a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.

Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la gerencia de la empresa.

Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso.

Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.

4. Metodología del proyecto.

Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos planteados en el mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano para la asociación de prestadores de servicios de salud-ASSALUD, se trabajarán diferentes fases. El cumplimiento de cada fase está sujeto al desarrollo del cronograma y el desarrollo de las siguientes actividades.

Fase 1: relacionada con el primer objetivo que busca realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del Talento Humano de ASSALUD; con miras a su cumplimiento se realizaron varias actividades. En primera instancia, un acercamiento a la organización para recopilar por medio de entrevistas y documentos la información preliminar de la compañía. Seguido a esto la empresa facilita una base de datos existente para la respectiva caracterización del personal. También, se realiza la revisión documental existente para cada uno de los procesos de la GTH (ver apéndice A. Revisión documental de la GTH en ASSALUD), la finalidad es revisar el estado actual de los mismos. Luego, se aplicó una entrevista a los encargados y responsables del área como auxiliares, directora nacional e incluso a la gerente general para ampliar y complementar la información (ver apéndice B. Entrevista). Con base en lo anterior, se aplica el instrumento de evaluación de la GTH (Ver apéndice C. Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH) para calificar el estado actual de su gestión. Finalmente, se realiza un análisis de la información que sustenta dicho escenario al tener clara la problemática encontrada para presentar así las conclusiones del diagnóstico.

Fase 2: concurrente con el segundo objetivo en el que se formula un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico que define las acciones de mejora, los responsables, el tiempo de realización, los recursos y los indicadores de seguimiento. Seguidamente, se realiza la socialización con la gerencia general de la empresa para determinar las propuestas a ser aprobadas para su implementación.

Fase 3: vinculada con el tercer objetivo en el que se plantea diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión, soporte del conocimiento y de la información de la organización, tales como, herramienta de apoyo a: la base de datos, diseño del plan de capacitación, la consolidación de los resultados de la evaluación del clima organizacional y la evaluación de desempeño y el seguimiento de indicadores.

Fase 4: asociado al cuarto objetivo en el que se implementan las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la gerencia de la empresa, evaluando parámetros como la cobertura del personal beneficiado, el presupuesto, impacto al proceso, los recursos y el tiempo de implementación.

Fase 5: coordinada con el quinto objetivo en el que se busca diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las propuestas implementadas, así como realizar el seguimiento y medición al mejoramiento del proceso (ver figura 4).

Fase 6: asociada con el sexto objetivo en el que se la socializa con la gerencia y el personal involucrado en el proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.



Figura 4. Metodología del proyecto.

5. Marco de referencia

En este capítulo se recopilan las investigaciones previas correspondientes al mejoramiento de la Gestión del Talento Humano (GTH), las consideraciones teóricas y metodológicas que se encuentran como parte del proyecto.

5.1. Marco de antecedentes

El primer estudio consultado se denomina “Mejoramiento Del Proceso De Gestión del Talento Humano Para El Cuerpo Oficial De Bomberos De Bucaramanga” de Ardila y Zambrano (2018). La base del estudio fue el mejoramiento y fortalecimiento del concepto de los puestos de trabajo y la capacitación del talento humano en la entidad pública. Se tuvo en cuenta que el cuerpo oficial de bomberos de Bucaramanga pertenece al sector de servicios que tiene como razón social brindar una adecuada atención a la población en el momento oportuno, para lograrlo, se parte de la

vigilancia, control y mejoramiento de los procesos gestionados desde el Talento Humano, busca sensibilizar al personal sobre la importancia de su labor la cual demanda garantizar un alto estándar de atención. También, en cuanto al proceso de reclutamiento y capacitación se establecieron estándares y programas basados en los perfiles de cada cargo; esto en aras de contar con un mejor personal. Para la entidad tuvo gran acogida la implementación del proyecto y sus logros fueron satisfactorios para el personal.

El segundo estudio consultado se denomina “Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano en la Empresa Metrolínea S.A” de González (2019), el énfasis de este proyecto tiene que ver con el mejoramiento de los procesos de conocimiento como parte trascendental en una organización prestadora de servicios que tiene como razón social brindar el correcto funcionamiento del transporte masivo, para esto, parte de la premisa que el servicio depende del personal que este directamente tratando al cliente, la autora busca el apoyo de la capacitación para contar con un personal interdisciplinario que ayude a la satisfacción de las necesidades del cliente, eliminando las brechas en el servicio y garantizando su calidad, además resalta que uno de los principales problemas con los que cuenta la organización, es la inconformidad de los empleados y una alta rotación del personal, para fortalecer las falencias de conocimiento se propone una programación de capacitaciones, para la alta rotación se implementan estándares de incorporación y se crean controles que ayuden a la empresa a detectar inconformidades de los empleados por medio de herramientas ofimáticas.

El último estudio consultado se denomina “Propuesta de Gestión de Talento Humano para fortalecer el bienestar del personal vinculado a la empresa centro integral de diagnóstico y desarrollo IPS”, en su proyecto Pacheco (2014) profesional de trabajo social, plantea como metodología el concientizar a la organización de la importancia de poder satisfacer las necesidades de los empleados, como parte de la búsqueda del cumplimiento de los objetivos organizacionales. La autora se enfocó en el apoyo a la Gestión del Talento Humano basando su metodología en competencias. Entre las estrategias planteadas se encuentran: políticas de bienestar, programa continuo de capacitaciones, difusión de logros, fortalecimiento del área de salud y seguridad en el trabajo y los resultados con más impacto fueron: el planteamiento de las competencias claves de la organización, el fortalecimiento y la creación de una agenda que aporta a la capacitación de la seguridad y salud en el trabajo y el autocuidado, la implementación de guías de pausas activas con el apoyo de la ARL.

5.2. Marco teórico

De acuerdo con la revisión bibliográfica encontramos coincidencia en los autores al resaltar la Gestión del Talento Humano como el principal activo que tienen las compañías:

Según Chiavenato (2008) “la Gestión del Talento Humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Para otros autores como Ruiz, Gago, García y López (2012) en su libro “Recursos humanos y responsabilidad social corporativa” “Es la riqueza que tiene una empresa en relación con la cualificación del personal que trabaja en ella. [...] representa el valor de los empleados, en todos los niveles, de acuerdo con su formación, conocimientos, capacidades y habilidades.”

Además, para Dave Ulrich uno de los autores con más influencia actual en el tema “el talento humano es la clave de las organizaciones” en su libro “La propuesta de valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RR.HH.” (2005) muestra a los Recursos Humanos como una fuente que debe y tiene el potencial para aportar valor. A partir de esta premisa el experto reflexiona sobre el futuro de los Recursos Humanos en las empresas, y propone distintos modelos para dotar de valor este campo. Con su experiencia construye un mapa de estrategias e innovaciones a seguir para lograr la retención de los profesionales de los RR.HH., que en su opinión son “el alma de las organizaciones”.

Por lo tanto, la Gestión del Talento Humano (GTH) es una función directiva que planea, dirige, organiza y controla al capital humano que ha sido reclutado, seleccionado y formado, a los que periódicamente se les evalúa el desempeño y es remunerado por el cumplimiento de sus funciones y tareas. Asimismo, la GTH trabaja continuamente por el bienestar de todas las personas que componen una organización.

Para el alcance del presente proyecto, la gestión de talento humano comprende los procesos: diseño organizacional, reclutamiento, selección y contratación, bienestar laboral, desarrollo del personal y Evaluación del desempeño (ver fig. 5)

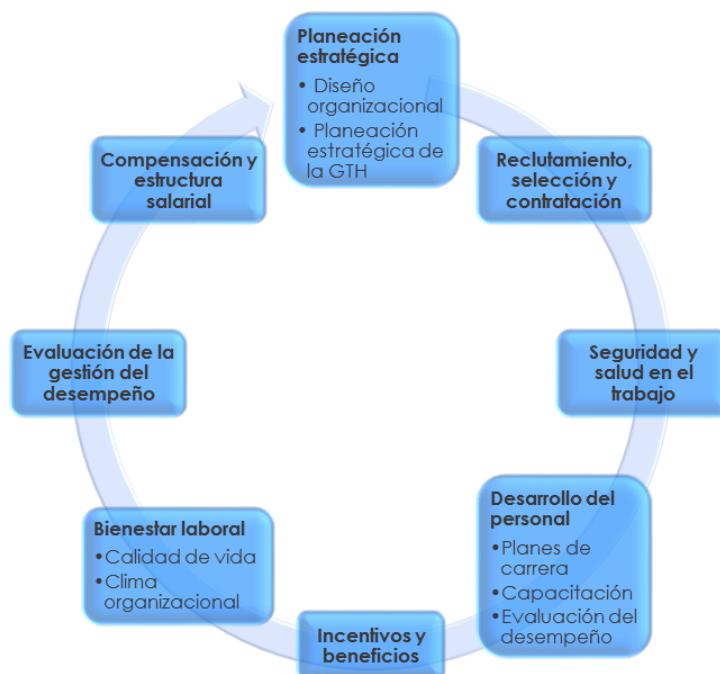


Figura 5. Gestión del Talento Humano.

5.2.1. Planeación estratégica.

5.2.1.1. Diseño organizacional. Según el profesor Enrique Louffat en su artículo “¿Qué se entiende por diseño organizacional?” publicado por la Universidad de ESAN en conexionsan en el 2017 muestra la importancia del diseño organizacional al definirlo como el encargado de darle orden y sinergia a las diversas unidades orgánicas de la organización, además de que en la actualidad se ha convertido en un factor competitivo que da ventaja a las empresas.

Es el proceso con el cual se elige una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones, que dependen del entorno, la forma, el producto entre otras variables importantes de la organización. Los modelos organizacionales pueden ser tipificados de diferentes formas como clásicos, tradicionales u ortodoxos basados en "áreas" y tienen como

principal objetivo facilitar el flujo de la información y la toma de decisiones, crear equipos de trabajo como los departamentos o las divisiones para agilizar y garantizarlos procesos.

Un organigrama es la representación gráfica que utilizan las empresas para mostrar la estructura interna de una organización, la forma como se interrelacionan diversas tareas o funciones y su relación jerárquica dentro de ella.

5.2.1.2. Planeación estratégica del talento humano. La planeación estratégica del talento humano es un proceso de construcción y planeación que genera valor y contribuye al logro de la estrategia de éxito. En este proceso se estudian y se plantean las competencias, habilidades, experiencia y aptitudes requeridas en el talento humano.

Para Chiavenato (2009) en su libro “Gestión del Talento Humano” uno de los principales objetivos de la planeación del talento humano es la alineación de sus funciones con la estrategia, tiene como propósito traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias del talento humano, además de crear sus propios indicadores y evaluaciones de desempeño.

Teniendo planteados los objetivos debe evaluar el talento humano que se requiere y organizarlo jerárquicamente de acuerdo con las funciones que cada uno deba desempeñar, se plantean las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. (Chiavenato, 2017)

Teniendo en cuenta lo anterior es importante plantear objetivos desde la Gestión del Talento Humano para tener un conocimiento de las necesidades de personal que se requiere para el cumplimiento de los mismo, por lo que se luego de definir la estructura, se crean los manuales de funciones o los manuales organizacionales que son documentos escritos que definen en detalle cada una de las funciones, los procesos, procedimientos o protocolos establecidos para desempeñar una tarea, son importantes ya que son más explícitos y dejan más claridad de las responsabilidades.

5.2.2. Reclutamiento, selección, contratación

5.2.2.1. Reclutamiento. El proceso de reclutamiento es antecedido por una solicitud, en la cual un área de la organización solicita a un nuevo trabajador, y proporciona los elementos de criterio que justifican la incorporación de un nuevo integrante ya sea por renovación o creación de un puesto de trabajo. Llanos (2005)

El reclutamiento es el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo con los requerimientos o perfiles planteados en el diseño de cargos, por medio de un proceso de comunicación que debe ser efectivo (Llanos, 2005; Decenzo & Robbins, 2001; Chiavenato, 2001).

Existen dos tipos de reclutamiento: el primero es el reclutamiento interno en el cual las empresas buscan encontrar dentro de la organización candidatos potenciales con un conocimiento previo de la organización y que además cuenten con el perfil en la nueva vacante, el segundo es el externo en el cual la cobertura es para candidatos potenciales externos, este proceso se hace más largo que el anterior debido al completo desconocimiento por las partes.

5.2.2.2. Selección de personal. La selección del personal funciona como un filtro, el cual facilita una clasificación de los candidatos y respalda la decisión de encontrar al que más se ajuste al perfil ya diseñado para tal vacante; el cual busca mantener o incrementar la eficiencia del desempeño en el personal y fortalecer la eficiencia de la organización (Chiavenato, 2009)

Chiavenato (2009) propone una lista de técnicas que facilite y respalde la decisión de seleccionar al colaborador más apropiado, los cuales clasificó de la siguiente manera:

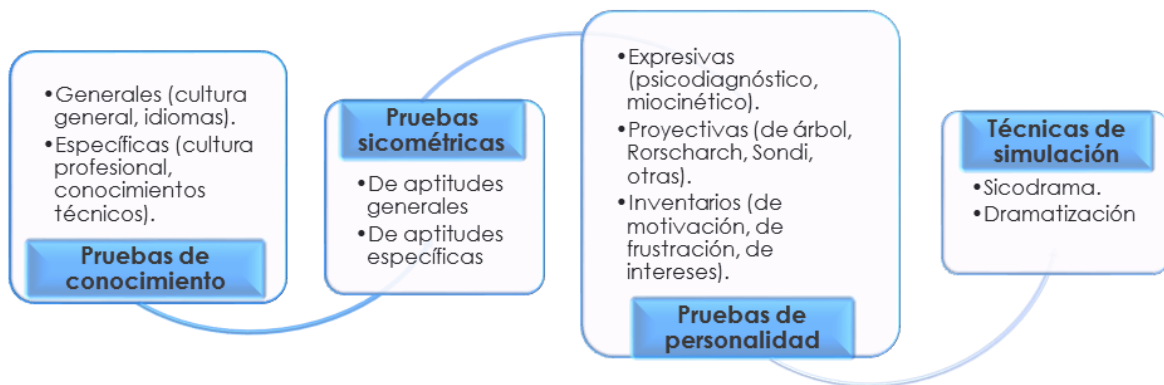


Figura 6. Técnicas usadas en la selección de talento humano. Adaptado (Chiavenato, 2009)

Otras de las consideraciones literarias que son trascendentes y apoyan este proceso es el uso de un formulario de solicitud y verificación de referencias, así como, un examen físico para determinar la idoneidad del potencial candidato colaborador (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001) (Snell & Bohlander, 2008).



Figura 7. Técnicas usadas en la selección de personal según (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001) (Snell & Bohlander, 2008)

5.2.2.3. Contratación. La contratación es un proceso que se materializa cuando el empleador le comunica al candidato su ingreso a la organización, se formaliza con un contrato de trabajo que puede ser verbal o escrito, donde las partes llegan a un acuerdo de: horarios, salario, prestaciones, tipo de contrato, tiempo del contrato, obligaciones y funciones, los cuales al ser firmado se comprometen a cumplir.

La inducción como parte importante del proceso, se define según Mercado, M. (1989) en su libro "Administración Aplicada, teoría y práctica", como: el conjunto de actividades, que se realizan dentro de la administración de personal, con el objeto de guiar, orientar e integrar un elemento nuevo al ambiente de trabajo. También menciona que el objetivo de la Inducción es proporcionar al nuevo empleado, la información necesaria, para poder adaptarse a su nuevo trabajo e identificarse con la organización.

Los principales objetivos de la Inducción son: facilitar la adaptación de los nuevos empleados, al ambiente de trabajo, dar al personal toda la información, necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos, desarrollar en el personal actitudes positivas, hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros, demostrar a los empleados, el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo, despertar, sentimientos de satisfacción en el trabajo, y de orgullo para la organización. Este proceso de debe evaluar y supervisar posteriormente para conocer su efectividad y la evolución del nuevo integrante en la compañía.

5.2.3. Compensación. La Compensación es la retribución que los empleados reciben a cambio de su labor, ya sea monetaria o no, este elemento en la mayoría de las ocasiones permite, a la empresa, atraer y retener el personal que necesita.



Figura 8. Compensación.

Para García (2008) es aquel proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, recalando que para ello deben fijarse las políticas salariales, es decir, el conjunto de directrices por las cuales la organización refleja su filosofía y por las que se estudian los asuntos relacionados con la

remuneración del personal, sin embargo, estas no permanecen estáticas, sino que por el contrario, se modifican según la situación.

Las empresas deben ofrecer incentivos monetarios y al mismo tiempo ofrecer incentivos emocionales, aunque estos no sean tangibles ayudan al desarrollo del trabajador para tener mayor productividad, aunque el incentivo de forma monetaria es más importante para los mismos. Sin embargo, las empresas deben combinar los incentivos financieros y los no financieros para obtener una seguridad laboral (Gómez et al., 2001).

Existen diferentes métodos o modelos para planes de incentivos, y entre los más comunes se encuentran, el plan de bonificación anual, la distribución de acciones entre los empleados, la opción de compra de acciones de la compañía, la participación en los resultados alcanzados, la remuneración por competencias, planes de trabajo a destajo, comisiones de ventas, entre otros.

5.2.4. Calidad de vida. La calidad de vida laboral representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo donde intervienen muchos factores, entre los principales: la satisfacción con el trabajo ejecutado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones recibidas, las relaciones humanas dentro del equipo y a organización, el entorno psicológico y físico del trabajo. (Chiavenato, 2009).

Por su parte el clima laboral como indicador se define como: la calidad o la suma de características del ambiente laboral percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que influye poderosamente en su comportamiento (Chiavenato, 2009).

Concepto que coincide con la definición dada por (Patterson et al., 2005) ya que define el clima como un conjunto de percepciones compartidas de los empleados sobre los eventos, prácticas y procedimientos de la organización.

Si bien es cierto las organizaciones son sistemas abiertos, que al poseer características como entes vivos constituidos por seres humanos prima la motivación de cada individuo dentro de la organización y se ve reflejado en el clima dentro de la organización, en este sentido es válido afirmar que el clima organizacional y la motivación son directamente proporcionales. Conociendo de antemano que al tener una atmosfera adecuada se logrará como resultado el cumplimiento de objetivos individuales y empresariales. Entonces, ¿Cómo se debe mantener un nivel óptimo de motivación dentro de la organización? Chiavenato responde a ello de la siguiente manera: “Cada organización debe buscar un modelo integral de motivación que le permita capacitar a las personas, motivarlas y ofrecerles oportunidades y desafíos para alcanzar un mejor desempeño” (Chiavenato, 2009)

Es de notar que los factores a evaluar en el clima organizacional son independientes y variables de acuerdo con las circunstancias individuales de cada organización. Algunos de los más comunes son: relaciones sociales, condiciones de trabajo, grado de autonomía, apoyo en el trabajo, motivación laboral, comunicación, liderazgo e innovación.

5.2.5. Seguridad y salud en el trabajo. La seguridad industrial se define como un conjunto de normas y procedimientos para crear un ambiente seguro de trabajo, previniendo la ocurrencia de accidentes o desastres en el trabajo, con el fin de evitar pérdidas personales y/o materiales.

Por otra parte, la higiene Industrial es un sistema de principios y reglas dedicados al reconocimiento, evaluación y control de factores del ambiente, psicológicos o tensionales de riesgo, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud. Cuando se habla de higiene industrial, esas actividades se realizan sobre aquellos factores de riesgos ambientales o tensiones provocadas por o con motivo del trabajo y en ocasiones hasta pueden originar cuadros epidémicos o endémicos.

5.2.6. Desarrollo del personal

5.2.6.1. Capacitación. La capacitación sin duda alguna es uno de los procesos que más impacto tiene en la Gestión del Talento Humano, se define como los métodos que usa la empresa para obtener las habilidades que necesita su personal para realizar una labor, desde pequeños cursos hasta entrenamiento especializado que permita entender, hacer y plantear nuevos sistemas.

La capacitación debe ser continua, lo que significa que la compañía debe proporcionar a los trabajadores una preparación que permita el fortalecimiento y evolución de sus conocimientos, en busca de mejoras que lleven directamente a la compañía a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo.



Figura 9. Proceso de capacitación.

5.2.6.2. Formación. La formación es un proceso académico formal en el que la persona o participante desarrolla e integra elementos técnicos o profesionales que determinarán el estilo y forma de lo que se produzca en el futuro. Siempre implica un nivel académico, es decir, diplomado, técnico, bachiller, licenciado, máster, doctorado, entre otros (Méndez, 2004).

La formación es un proceso más extenso, general y no siempre responde estrictamente a lo que la unidad necesita, porque su organización y planeamiento sucede en un centro educativo independiente y no directamente donde surgen las necesidades de capacitación.

5.2.6.3. Planes de carrera. Según Alles, M. en su libro *construyendo talento* define a los planes de carrera como el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

Además, define tres elementos importantes que definen un plan de carrera: conocimientos, competencias, experiencia.



Figura 10. Plan de carrera “paso a paso” Fuente: Alles, M. (2009). *Construyendo talento*. Argentina.

5.2.7. Evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño según Chiavenato (2009) “es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño. Busca la consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos.”

En realidad, la evaluación del desempeño debe tener una buena retroalimentación ya que las personas esperan que se les indique que piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente. En el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también la organización. El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización siempre imponen reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador.

Para una buena evaluación se deben tener planteados indicadores que operan como herramientas que cuantifican y miden los procesos dentro de las organizaciones, por lo tanto, muestran el comportamiento lo que permiten medir de forma precisa los cambios o alteraciones involucradas en un proceso con el fin de identificar la causa. Con respecto a este planteamiento Chiavenato (2009) afirma que es necesario primero, crear un modelo causal de indicadores debido a una cadena de valor, luego reunir todos los datos en conjunto y no sólo algunos de ellos y finalmente transformar los datos en información relevante y estratégica.

5.2.8. Indicadores de Gestión. Para una buena evaluación se deben tener planteados indicadores que operan como herramientas que cuantifican y miden los procesos dentro de las organizaciones, por lo tanto, muestran el comportamiento lo que permiten medir de forma precisa los cambios o alteraciones involucradas en un proceso con el fin de identificar la causa. Con respecto a este planteamiento Chiavenato (2009) afirma que es necesario primero, crear un modelo causal de indicadores debido a una cadena de valor, luego reunir todos los datos en conjunto y no sólo algunos de ellos y finalmente transformar los datos en información relevante y estratégica. Existen diferentes tipos de indicadores que se han clasificado así:

5.2.8.1. Indicadores de cumplimiento. Están relacionados con las ratios que nos indican el grado de ejecución de tareas o trabajos. Por ejemplo, el cumplimiento del programa de pedidos, el cumplimiento de ventas, etc.

5.2.8.2. Indicadores de evaluación o seguimiento. Están relacionados con los métodos que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

5.2.8.3. Indicadores de eficiencia y eficacia. La eficiencia y eficacia están relacionadas con la actitud que se tiene para desempeñar una tarea y hacer efectivo un propósito que se tiene, por tanto, los indicadores de eficiencia se relacionan con el tiempo invertido en una actividad, mientras que los de eficacia con las ratios que indican capacidad o acierto en la ejecución de una tarea.

5.2.8.4. Indicadores de Gestión. La gestión está definida como administrar y establecer acciones concretas para cumplir con las tareas o actividades programadas, por lo tanto, los indicadores de gestión permiten administrar realmente el proceso con el fin de obtener un desarrollo óptimo.

6. Diagnóstico.

Con el fin de sustentar la realización del presente Trabajo de Grado en ASSALUD se recolecta información cuantitativa y cualitativa cuya finalidad es dimensionar las operaciones e identificar aspectos a mejorar, los cuales en la etapa de análisis posterior se abordarán para dar posibles soluciones.

6.1. Metodología de diagnóstico.

A continuación, se define la metodología del diagnóstico del proyecto, la cual describe las actividades con las cuales se busca reunir información, que permita identificar las deficiencias presentadas en la GTH de ASSALUD, y se convertirá en la base técnica para justificar el planteamiento del problema e identificar propuestas de mejora.

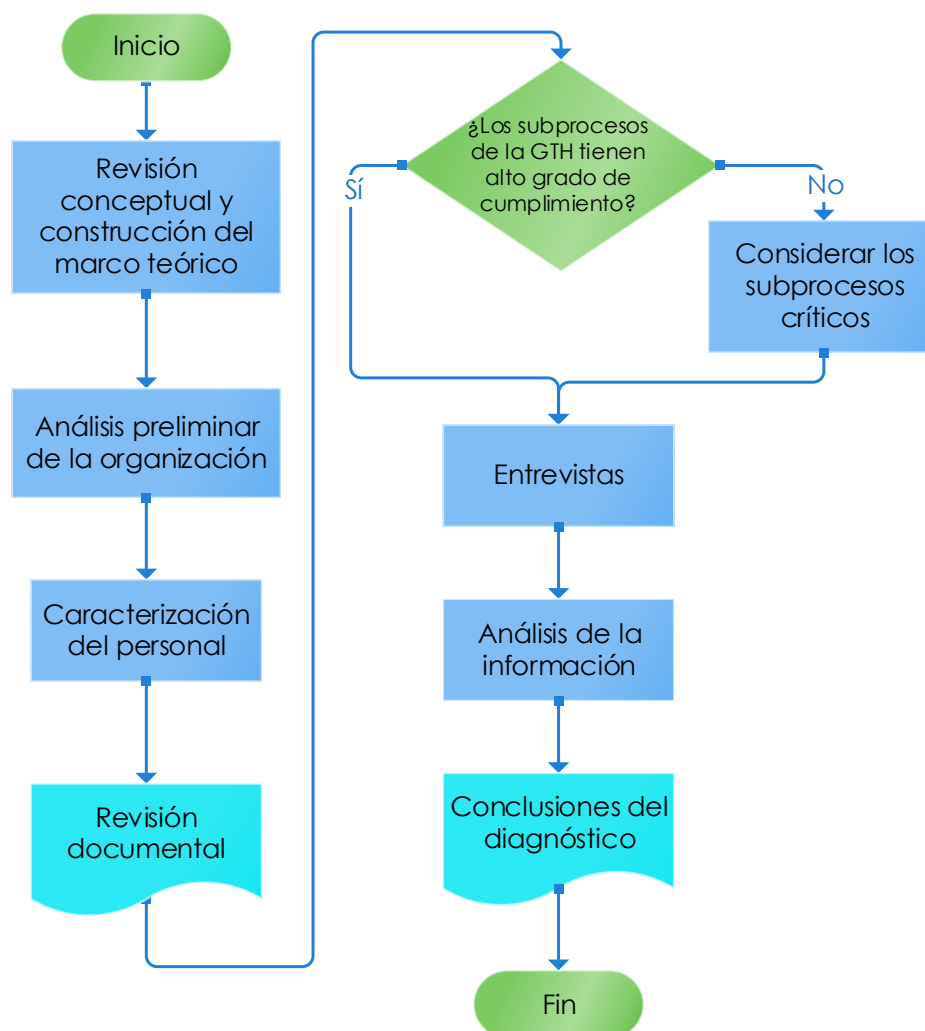


Figura 11. Diagrama de flujo de la metodología del diagnóstico.

6.2. Desarrollo del diagnóstico.

6.2.1. Revisión conceptual y construcción del marco teórico. Se realiza revisión de literatura en el marco de la Gestión del Talento Humano tomando como referencia varios autores entre ellos: Chiavenato, I. Ulrich, D. y Snell, S., & Bohlander, G. quienes defienden la trascendencia y el impacto de cada uno de los procesos del talento humano en las organizaciones. Los procesos y los objetivos que se definieron fueron:



Figura 12. Procesos de la Gestión del Talento Humano.

También se tomó como referencia tres (3) trabajos de grado del área de talento humano culminados: Ardila y Zambrano (2018), Gonzales (2019) y Pacheco (2014) con el fin de conocer los principales referentes teóricos, las metodologías aplicadas que sustentan los procesos del proyecto y generar las bases que proporcionan información y soportan las diferentes herramientas y acciones a aplicar para el mejoramiento del proceso.

6.2.1. Análisis preliminar de la organización. Se recopila información preliminar de la organización, datos importantes como: misión, visión, organigrama, servicios, centros de atención al usuario, políticas, cultura, reseña histórica, entre otros, que aportan a la actividad social de la compañía.

Para esto se recopila información de fuentes como la página web organizacional, entrevistas con la gerencia y la dirección de la Gestión del Talento Humano, entre otros administrativos que cuenta con la experiencia. De este acercamiento se obtuvo información como:

ASSALUD se dedica a la Prestación de servicios de salud en todos los componentes y factores, tales como la educación, prevención, tratamiento y rehabilitación de la salud y el suministro de medicamentos.

La compañía tiene diez y nueve años en el mercado, 71 cargos, 173 puntos de atención farmacéutica, en 3 regionales y está presente en 12 departamentos del territorio colombiano.

Actualmente se tiene operación en 117 municipios.

De los 71 cargos establecidos solo el 30% se encuentra debidamente definidos por el diseño del cargo.

Normativa relacionada con ASSALUD: decretos, normas, leyes (Ver apéndice D. Normograma)

6.2.1.1. La caracterización del personal. A partir de una base de datos suministrada por la dirección de la Gestión del Talento Humano de la organización y actualizada a septiembre del 2019 se realiza la construcción de la caracterización del personal como parte del análisis cuantitativo encontrado en el diagnóstico (Capítulo. 3) y suministrado por la compañía. (Ver figura 13).

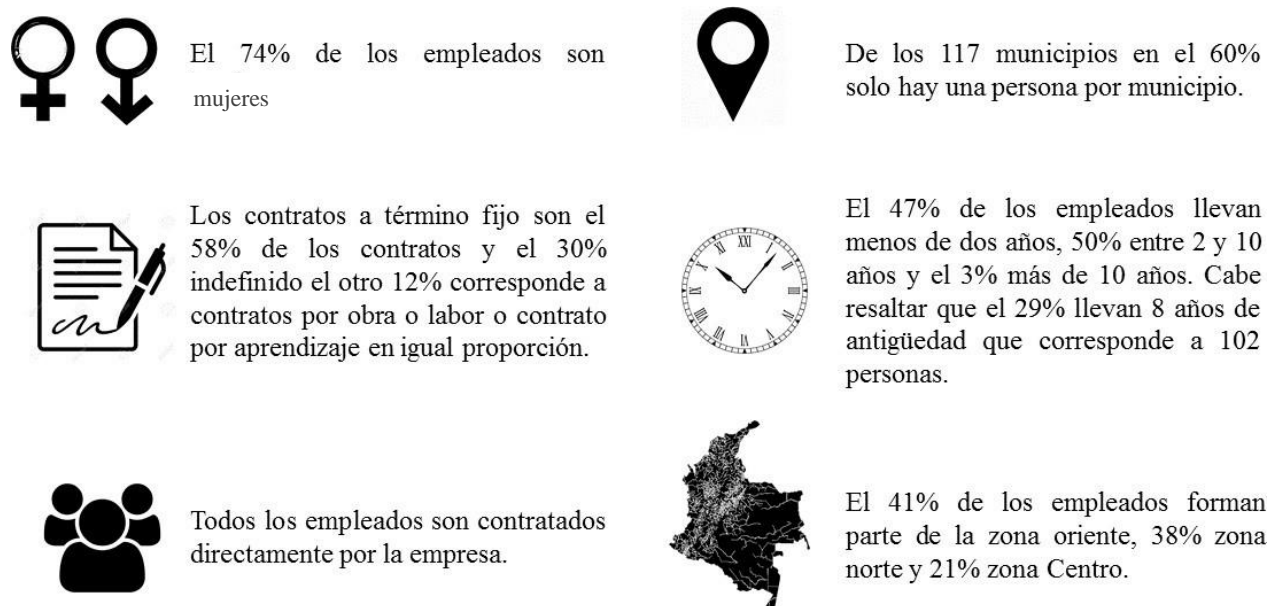


Figura 13. Caracterización del personal. Adaptado de ASSALUD.

Los datos personales como correo, teléfono, edad, estrato, personas a cargo, nivel de escolaridad, entre otros, es información que actualmente la compañía no tiene actualizada, por lo que se evidencia la necesidad de una herramienta ofimática que consolide la información y facilite la segmentación del personal y la toma de decisiones en la GTH. Herramienta en la que actualmente ya se ha venido trabajando.

6.2.2. Revisión documental. Se realiza la revisión a los documentos existente tales como manuales, procedimientos, descripción de cargos, entre otros, que se usan de apoyo para la Gestión del Talento Humano. Se analiza esta información y se consolida teniendo en cuenta los documentos existentes y los documentos pendientes de acuerdo con la revisión teórica planteada (Ver apéndice A. Revisión documental de la GTH en ASSALUD). En el apéndice se describe el tipo de documento, nombre, descripción, última fecha de actualización y finalmente observaciones del estado actual y el uso que se le da al documento.

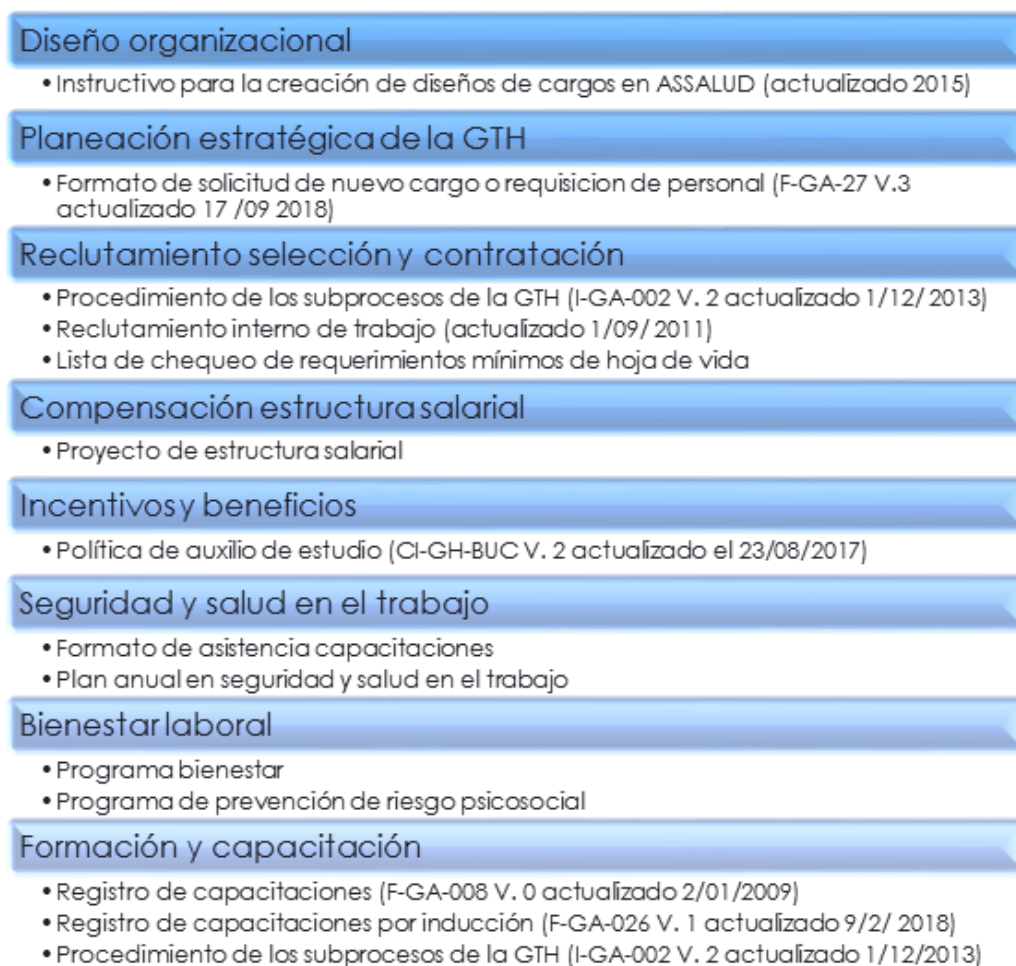


Figura 14. Documentación existente en ASSALUD. Adaptado de ASSALUD.

Del anterior análisis se encontró que: solo los cargos GTH y farmacia tienen diseños de cargos actualizados y sus documentos se encuentran debidamente firmados en las respectivas hojas de vida, por otra parte, existe un instructivo de GTH el cual menciona sus procesos de forma muy general, sin especificar las tareas de los mismos, Además, se cuenta con formatos de solicitud de personal, asistencia a capacitaciones e inducción, que actualmente se usan sin presentar observaciones de mejora, también, la compañía tiene documentos de apoyo activos como el reglamento interno de trabajo, pruebas psicotécnicas, formatos de memorandos, autorización de exámenes de ingreso y el protocolo de auxilio de estudio donde especifica los requisitos para obtener tal beneficio y para finalizar se encontró el diseño de políticas de apoyo a la seguridad y salud en el trabajo como la de consumo de tabaco, seguridad vial y responsabilidad social.

6.2.3. Entrevista(s). Se elaboraron entrevistas a la gerente, la directora de recursos humanos y cargos claves del área para analizar la información, como apoyo a aquellos procesos que no se profundizaron o no hay claridad con la revisión documental. (ver apéndice B. Entrevista).

6.2.3.1. Diseño organizacional. El organigrama que actualmente se tiene no está alineado con la estrategia del negocio, por lo tanto, se está trabajando en la construcción de un nuevo modelo.

6.2.3.2. Planeación estratégica de la GTH. Se evidencian falencias en la planeación estrategia de la GTH, puesto que, no hay objetivos planteados ni se tiene diseñada una estrategia organizacional, por lo que el talento humano no tiene claro cuáles son los objetivos. Además, aunque se tiene definido el proceso de planeación de fuerza laboral esta se ve sesgada por la falta de presupuesto.

6.2.3.3. Reclutamiento, Selección y Contratación. El proceso de reclutamiento y parte del proceso de selección es contratado por outsourcing, sin embargo, se han encontrado inconformidades del servicio dado que no se cumple con los parámetros mínimos ya establecidos como la aplicación de pruebas o la cantidad mínima de hoja de vida establecidas para la elección. Los requisitos para el cargo del aspirante son suministrados por la directora de GTH. La elección del candidato depende del criterio del outsourcing y del jefe inmediato quien realiza la entrevista y en algunos casos realizan la evaluación de conocimiento. Pese a esto, los procesos de selección y contratación funcionan con fluidez mientras que la información solicitada llegue completa a la oficina de GTH.

6.2.3.4. Bienestar laboral. Actualmente no se cuenta con una herramienta estándar de evaluación y retroalimentación de del clima laboral, se han aplicado anteriormente dos encuestas sin embargo no se ha hecho la retroalimentación y la respectiva planeación de mejoras.

6.2.3.5. Capacitaciones y entrenamiento. Actualmente no se tiene un plan de capacitación, ni se tiene definida la brecha entre el perfil de cargo y el perfil del talento humano, cabe aclarar que el área de seguridad y salud en el trabajo tiene una programación la cual ha cumplido en un 95%.

6.2.3.6. Planes de carrera. Los planes de carrera no están definidos pues, aunque existan 71 cargos, cada uno tiene su especialidad y la empresa considera que no aplica a no ser que la persona esté realizando una carrera profesional o técnica que lo capacite para ocupar otro cargo.

6.2.3.7. Evaluación de desempeño y retroalimentación. Actualmente no se realiza evaluación de desempeño, ni una retroalimentación formalizada, sin embargo, se motiva a los líderes que retroalimenten las actividades, pero no es una metodología formal ni se tiene una herramienta de evaluación. Cabe resaltar que el personal no está concentrado en un mismo lugar y ha sido una de las razones en las cuales la empresa considera una tarea difícil de consolidar y retroalimentar.

6.2.4. Evaluación del cumplimiento del proceso de GTH. De acuerdo con los resultados de la revisión documental, la entrevista y la revisión bibliográfica, se diseña un instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH en ASSALUD cuyo propósito es calificar el estado actual de cada proceso. (Ver apéndice C. Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH).

Para la construcción de la herramienta, en primer lugar, se asigna a cada proceso y a cada uno de los criterios un peso porcentual, de acuerdo con el impacto que representan en la gestión del TH dentro de la organización. Los procesos por evaluar son: diseño organizacional, planeación estratégica de la GTH, reclutamiento, selección y contratación, compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, seguridad y salud en el trabajo, bienestar laboral, capacitaciones y entrenamiento, planes de carrera y evaluación de desempeño. Adicionalmente, se define una escala de valoración con los niveles de 0 a 4, donde: 0 es No cumple, 1 En proceso de estructuración, 2 El proceso está estructurado, pero no documentado, 3 Se cumple en alto grado y 4 Se cumple completamente con los porcentajes de cumplimiento de 0, 20, 40, 75 y 100% respectivamente.

A continuación, se muestra los resultados del cumplimiento por proceso a partir de la aplicación del instrumento de evaluación.

Tabla 4.

Resultados del instrumento de evaluación del proceso de la GTH.

Macroproceso	Peso porcentual	Porcentaje de cumplimiento	Porcentaje de cumplimiento en relación con el peso porcentual
Diseño organizacional	15%	40%	6,00%
Planeación estratégica de la GTH	15%	42%	6,30%
Reclutamiento	5%	60%	3,00%
Selección	5%	50%	2,50%
Contratación	5%	69%	3,44%
Compensación y estructura salarial	5%	75%	3,75%
Incentivos y beneficios	5%	40%	2,00%
Seguridad y salud en el trabajo	10%	89%	8,90%
Bienestar laboral	10%	35%	3,50%
Capacitaciones y entrenamiento	10%	8%	0,80%
Planes de carrera	5%	40%	2,00%
Evaluación de desempeño y retroalimentación	10%	20%	2,00%
Total	100%	-	44,19%

En la tabla 4, se muestra el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los procesos, evidenciando que el mayor grado de criticidad está en los procesos de: evaluación y retroalimentación del desempeño, capacitación y bienestar laboral. Con base en los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de evaluación y el porcentaje de cumplimiento de cada proceso, se realiza un análisis interno (debilidades y fortalezas), a fin de hallar las oportunidades de mejora que aumenten el cumplimiento en cada uno de ellos (Ver tabla 5).

Tabla 5.

Diagnóstico de debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos de la GTH

Proceso evaluado	Porcentaje de cumplimiento	Debilidades	Fortaleza	Oportunidad de mejora
Diseño organizacional	40%	El organigrama no se encuentra actualizado. El 70% de los diseños de los cargos están desactualizados	Existe un formato y un protocolo diseñado para el diseño de cargos.	Diseñar propuesta de organigrama alineado con la estrategia del negocio. Actualizar y documentar el diseño de los cargos.
Planeación estratégica de la GTH	42%	Los objetivos y la estrategia organizacional no están definidos. No hay planeación de la Gestión del Talento Humano.	El proceso de planeación de fuerza laboral está definido. La misión, visión y valores están definidos	Diseñar los objetivos y la estrategia organizacional para el año 2020. Definir los objetivos y los planes de la Gestión del Talento Humano.
Reclutamiento	60%	No se actualiza ni se implementan mejoras al proceso	Se contrata un tercero para el desarrollo del proceso.	Diseñar herramientas de evaluación y retroalimentación a tercero contratado. Actualizar la documentación del proceso.
Selección	50%	No se tienen estandarizados los parámetros de selección. El documento actual	Hay líderes distribuidos nacionalmente que apoyan el proceso.	Actualizar, socializar y documentar el proceso de selección. Proponer mejoras que faciliten y hagan más eficiente el proceso.
Contratación	69%	No se cuenta con el procesamiento documentado.	Hay líderes distribuidos nacionalmente que apoyan el proceso. Los responsables del proceso	Documentar el procedimiento.
Compensación y estructura salarial	75%	Falta de presupuesto.	Tiene definida una estructura salarial	No aplica para mejoras

Continuación de la tabla 5

Proceso Evaluado	Porcentaje de cumplimiento	Debilidades	Fortaleza	Oportunidad de Mejora
Incentivos y beneficios	40%	No hay incentivos por cumplimiento de objetivos.	Los beneficios e incentivos existentes están definidos.	Proponer incentivos por metas y objetivos.
Seguridad y salud en el trabajo	89%	N/A	Actualmente se implementa el sistema de gestión de SST	No aplica para mejoras
Bienestar laboral	35%	No se realiza evaluación del clima laboral ni está definido el proceso.	Se tiene definido programa de bienestar.	Diseñar herramienta de implantación, evaluación, seguimiento y retroalimentación del clima laboral.
Capacitaciones y entrenamiento	8%	No se tienen herramientas diseñadas de capacitación. No hay metodologías de evaluación de impacto de capacitaciones.	Se tiene diseñado el plan de capacitación de inducción e incorporación de nuevos colaboradores	Diseñar el plan y herramientas de apoyo de capacitación. Diseñar metodologías de evaluación e impacto en las capacitaciones.
Planes de carrera	40%	No se tiene el diseño del plan de carrera de los cargos críticos	Cada cargo tiene su especialidad. La compañía brinda la oportunidad de estudio.	Diseñar los planes de carrera para los cargos críticos.
Evaluación de desempeño y retroalimentación	20%	No se realiza evaluación y retroalimentación del desempeño laboral formalmente.	Se realiza la evaluación de desempeño empíricamente.	Crear y proponer diseño y protocolo de aplicación de evaluación y retroalimentación del desempeño

Nota: Adaptado de ASSALUD.

6.2.5. Análisis de la información. En la siguiente tabla se evidencia el estado de cada uno de los macroprocesos de la GTH de la organización, se definen los aspectos fundamentales que se han analizado para cada ítem.

Tabla 6
Tabla de análisis de información

Proceso	Observaciones
Diseño organizacional.	De los 71 cargos, solo 21 están actualizados que corresponden a los cargos de GTH y farmacia y representan el 30% del total de cargos.
Planeación de la fuerza laboral.	Teniendo en cuenta la información desde el 1 de enero al 31 de octubre de 2019 se han retirado de la compañía 181 personas, esta cifra significativa se debe a 2 razones principales que son la falta de presupuesto y el cierre de puntos de atención farmacéutica. Sólo se ha visto la necesidad inmediata de provisionarse de 20 de ellas.
Reclutamiento, selección y contratación.	De las 20 vacantes generadas desde el 1 de enero al 31 de octubre de 2019 el 75% de las vacantes han sido cubiertas.
Seguridad y salud en el trabajo.	Según la herramienta de evaluación del cumplimiento de los estándares mínimos del SGSST aplicada por la ARL la empresa obtuvo en septiembre un 89%.
Bienestar laboral.	La empresa no ha realizado en los últimos 3 años evaluación del clima laboral. Además, se encuentra que la cantidad de descargos el 1 de enero al 31 de octubre son 15
Capacitaciones y entrenamiento.	Teniendo en cuenta la información desde el 1 de enero a 31 de octubre de 2019 no se han realizado capacitaciones excepto las correspondientes a SST donde se realizan en promedio 12 actividades al mes con un cumplimiento del 95% de las mismas. De las cuales el 80% del personal participo, el otro 20% corresponde al personal que tiene un empleado por municipio (70 colaboradores).
Evaluación de desempeño y retroalimentación.	La empresa no realiza evaluación de desempeño desde hace cuatro años.

Nota: Adaptado de ASSALUD.

6.2.6. Conclusiones del diagnóstico. Como resultado del diagnóstico se evidencia que ASSALUD presenta una deficiencia en la gestión de sus procesos que involucran la GTH y se concluye que:

A partir de la herramienta diagnóstico de la GTH (Ver apéndice C. Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH) la evaluación de los procesos da como resultado un porcentaje del 44.19% de cumplimiento, esto evidencia la falta de gestión, siendo la evaluación de desempeño, la capacitación y el bienestar laboral (clima laboral) los procesos con menor cumplimiento. Del mismo modo, en la organización se evidencia la ausencia planeación estratégica como: formulación de objetivos y estrategia tanto de la Gestión del Talento Humano como de la organización lo cual desestabiliza la ejecución de los procesos, pues es clave y trascendente para el planteamiento de estos.

La empresa no dispone de herramientas ofimáticas que le permita tener conocimiento de las bases de datos y llevar un mejor seguimiento al personal, lo que significa que actualmente la compañía no tiene conocimiento general de la información básica de los colaboradores a no ser que se revise manualmente las hojas de vida físicas, siendo esta, una información que no se actualiza. Por otro lado, la empresa tiene formatos y estándares que no se aplican, no son completos o no coinciden con los procesos que se realizan en la compañía como ejemplo el manual de gestión de talento humano actualizado en 2013.

Los manuales de funciones al igual que los perfiles están desactualizados o no existen en un 70% siendo esta una cifra crítica para la planeación de la GTH, aún más siendo esta una entidad prestadora de servicios de salud.

La documentación existente esta desactualizada para algunos procesos como selección y contratación por lo que no coincide con el proceso actual, sin embargo, los procesos están definidos y son fluidos.

La empresa no realiza evaluaciones de desempeño que le permitan conocer fortalezas e identificar insuficiencias para planificar futuras acciones de mejora que contribuyan al fortalecimiento del potencial del talento humano. También, la empresa no tiene conocimiento del estado actual del clima laboral, por ende, desconoce los problemas que se presentan, por lo que no se plantean estrategias para mejorar el ambiente de trabajo.

Finalmente, el proceso de remuneración tiene una estructura salarial diseñada, sin embargo, es un proceso de tipo confidencial que no se incluye en el diagnóstico del presente proyecto.

7. Propuestas de mejora

A partir de los resultados del diagnóstico se propone el siguiente plan de mejoramiento para el proceso de la GTH, donde se especifica el problema determinado y se enuncian las propuestas de mejora con un responsable, los recursos y los resultados esperados.

Tabla 7.
Plan de mejoramiento.

N	Problema	Acción de mejora	Recursos	Responsable	Resultados esperados
1	El organigrama no está alineado con la estrategia del negocio.	Diseñar propuesta de organigrama alineado con la estrategia del negocio.	Planeación estratégica organizacional definida y computador.	- Gerencia, dirección de GH y practicantes de GH	-Estructura organizacional alineada a la estrategia del negocio.
2	El 70% de los diseños de cargos están desactualizados	Actualizar y documentar el diseño de los cargos.	- Sistema de información, formatos existentes, diseño de cargos existentes, encuestas y computador.	-Practicantes de GTH.	- 71 manuales y perfiles de cargos actualizados.
3	Los objetivos y la estrategia organizacional no están definidos.	Diseñar los objetivos y la estrategia organizacional.	Computador, indicadores e informes gerenciales.	-Directivas de ASSALUD.	- Objetivos y estrategia organizacional definida.
4	No hay planeación de la Gestión del Talento Humano.	Definir los objetivos y los planes de la Gestión del Talento Humano.	-Planeación estratégica.	- Gerencia y dirección de GH.	-Planeación estratégica de la GTH.
5	No se actualiza ni se implementan mejoras los procesos de reclutamiento, selección y contratación.	Actualizar la documentación del proceso y realizar propuesta de implementación de buenas prácticas.	-Documentación existente de los procesos. -Revisión Teórica. -Sistemas de información.	-Practicantes de GTH.	- Procesos de reclutamiento, selección y contratación, normalizados.

Continuación de la tabla 7

N	Problema	Acción de mejora	Recursos	Responsable	Resultados esperados
5	No se actualiza ni se implementan mejoras los procesos de reclutamiento, selección y contratación.	Actualizar la documentación del proceso y realizar propuesta de implementación de buenas prácticas.	-Documentación existente de los procesos. -Revisión Teórica. -Sistemas de información.	-Practicantes de GTH.	- Procesos de reclutamiento, selección y contratación, normalizados.
6	No hay incentivos por cumplimiento de objetivos.	Proponer programa de bienestar e incentivos.	-Indicadores. -Documentación existente.	-Practicantes de GTH.	-Programa de bienestar e incentivos.
7	No se realiza evaluación del clima laboral ni está definido el proceso.	Diseñar herramienta de implantación, evaluación, seguimiento y retroalimentación del clima laboral.	- Base de datos. - Encuestas. -Computador.	-Practicantes de GTH.	-Herramienta de evaluación y retroalimentación del clima laboral.
8	No se tienen herramientas diseñadas de capacitación.	Diseñar el plan y herramientas de apoyo de capacitación.	-Perfiles de cargo. -Perfil del TH.	-Practicantes de GTH.	-Plan de capacitación. -Herramientas de apoyo al proceso.
9	No hay una base de datos actualizada de la información de los colaboradores.	Diseñar por medio de herramientas ofimáticas una herramienta que facilite el proceso.	-Encuestas. -Computador. -Herramientas ofimáticas.	-Practicantes de GTH.	-Herramienta ofimática con la información básica de los colaboradores.
10	No se realiza evaluación y retroalimentación del desempeño laboral formalmente.	Crear y proponer diseño y protocolo de aplicación de evaluación y retroalimentación del desempeño	-Bases de datos. -Computador. -Indicadores de gestión.	-Practicantes de GTH.	-Diseño y protocolo de herramienta de evaluación y retroalimentación de la gestión de desempeño.
11	No hay un plan de carrera diseñado en los cargos críticos de la compañía.	Diseñar el plan de carrera para los cargos críticos.	-Bases de datos. -Computador. -Diseños de cargo	-Practicantes de GTH.	- Diseño de plan de carrera en los puestos de trabajo críticos.

Nota: Adaptado de ASSALUD.

7.1. Formulación del plan de mejoramiento

Tomando como base el diagnóstico realizado en la organización, se formulan las propuestas de mejora para cada uno de los procesos de la GTH, que se justifican por medio de las falencias encontradas en la formulación, control y ejecución de las actividades de sus procesos, por lo que se construye un plan de acción que contribuya al mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en ASSALUD.

7.1.1. Evaluación de las propuestas de mejora. Para la selección de las acciones de mejora se trabaja con la alta dirección en el análisis de varios factores para obtener las alternativas que se implementarán con el objetivo de mejorar el proceso de la GTH, para ello se plantean los siguientes criterios de selección con su respectiva definición:

Tabla 8.
Definición de los factores de priorización.

Factor	Definición
<i>Impacto al proceso (I)</i>	Evalúa el valor generado al proceso de la GTH por sus resultados.
<i>Cobertura (C)</i>	Mide la población beneficiada con la propuesta de mejora.
<i>Recursos (R)</i>	Conjunto de elementos disponibles para llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta.
<i>Presupuesto (P)</i>	Evalúa la cantidad de dinero que le costará la ejecución de la acción de mejora teniendo en cuenta el beneficio otorgado por las acciones de mejora.
<i>Tiempo (t)</i>	Periodo determinado que se emplea para la puesta en marcha de las acciones de mejora.

Nota. Los factores aquí expuestos fueron los principales que se consideraron determinantes para la organización en la evaluación de las propuestas.

Tabla 9.
Descripción de los niveles por factor

Escala	Puntuación	Descripción
Alto	100	<p>Impacto al proceso: Con los resultados obtenidos se logrará generar valor para el proceso.</p> <p>Cobertura: Mínimo el 70% del personal está involucrado en la mejora.</p> <p>Recursos: Se cuentan con todos los recursos necesarios para llevar a cabo las propuestas.</p> <p>Presupuesto: Se considera una baja inversión de dinero teniendo en cuenta en beneficio esperado de la propuesta.</p> <p>Tiempo: La cantidad de tiempo no supera los 3 meses para la aplicación de las acciones de mejora.</p>
Medio	45	<p>Impacto al proceso: Con los resultados obtenidos se logrará generar valor moderado para el proceso.</p> <p>Cobertura: Del 50% al 69% del personal está involucrado en la mejora.</p> <p>Recursos: Se cuentan medianamente con los recursos necesarios para llevar a cabo las propuestas.</p> <p>Presupuesto: Se considera una inversión moderada de dinero teniendo en cuenta en beneficio esperado de la propuesta.</p> <p>Tiempo: La cantidad de tiempo para la aplicación de las acciones de mejora varía de 3 a 6 meses.</p>
Bajo	10	<p>Impacto al proceso: Con los resultados obtenidos se logrará no se genera valor para el proceso.</p> <p>Cobertura: Menos del 50% del personal está involucrado en la mejora.</p> <p>Recursos: No se cuenta ninguno de los recursos necesarios para llevar a cabo las propuestas.</p> <p>Presupuesto: Se considera una inversión alta de dinero teniendo en cuenta en beneficio esperado de la propuesta.</p> <p>Tiempo: La cantidad de tiempo para la aplicación de las acciones de mejora supera los 6 meses.</p>

Nota. Los niveles de la escala varían de acuerdo con la significación de cada uno de los factores, en este sentido, se le asigna un peso por puntos de acuerdo con el nivel y se hace una interpolación para el nivel medio.

Luego de consolidar cada uno de los factores, los criterios y su valoración por puntos se realiza una socialización con gerencia y la dirección nacional de gestión humana para que evalúen las acciones de mejora de la siguiente manera:

Tabla 10.
Matriz de valoración de propuestas

N	Propuestas de mejora	Responsable	Criterio					Total	Decisión gerencia	
			I	C	R	P	t		A	NA
1	Diseñar propuesta de organigrama alineado con la estrategia del negocio.	Gerencia, dirección de GH y practicantes de GH	100	100	45	100	45	390	X	
2	Actualizar y documentar el diseño de los cargos.	Practicantes de GH	100	100	100	100	45	445	X	
3	Diseñar los objetivos y la estrategia organizacional.	Directivas ASSALUD	100	100	100	100	45	445	X	
4	Definir los objetivos y los planes de la Gestión del Talento Humano.	Gerencia y practicantes de GH	45	100	45	100	45	335	X	
5	Actualizar la documentación de reclutamiento, selección y contratación y realizar propuesta de implementación de buenas prácticas.	Practicantes de GH	10	10	100	100	100	320		X
6	Proponer programa de bienestar e incentivos.	Practicantes de GH	100	100	45	100	100	445	X	

Continuación de la tabla 10

7	Diseñar herramienta de implantación, evaluación, seguimiento y retroalimentación del clima laboral.	Practicantes de GH	100	100	100	100	100	500	X
8	Diseñar el plan y herramientas de apoyo de la formación y capacitación.	Practicantes de GH	100	100	45	100	100	445	X
9	Diseñar herramienta ofimática que facilite la consolidación de la base de datos de los colaboradores.	Practicantes de GH	45	100	45	100	100	390	X
10	Crear y proponer diseño y protocolo de aplicación de evaluación y retroalimentación del desempeño	Practicantes de GH	100	100	100	100	100	500	X
11	Diseñar el plan de carrera para los cargos críticos.	Practicantes de GH	10	10	45	100	100	265	X

Nota. La evaluación de las propuestas la realizó gerencia general y la dirección nacional de gestión humana.

La siguiente tabla (ver tabla 11) describe el acuerdo de las propuestas aprobadas, donde se especifica el problema que se identificó en el diagnóstico con la descripción de la causa y el efecto, las acciones de mejora, los responsables y los resultados esperados.

Tabla 11.
Propuestas aprobadas

Subproceso	Problema	Causa	Efecto	Acción	Responsable	Resultados esperados
Planeación estratégica	El organigrama de la organización no está alineado con la estrategia del negocio y además no se ven reflejado los cambios de cargos y los cierres de los centros de atención.	Desactualización de la estructura organizacional	desconocimiento de la estructura organizacional actual y sus líneas de jerarquía.	Diseñar propuesta de organigrama alineado con la estrategia del negocio.	Gerencia, dirección de GH y practicantes de GH	Estructura organizacional alineada a la estrategia del negocio.
Planeación estratégica	El 70% de los cargos esta desactualizados por lo que no se tienen claras las funciones de estos.	No se ha priorizado, ni se tiene programada la actividad.	Desconocimiento de las funciones y responsabilidades individuales de cada cargo.	Actualizar y documentar el diseño de los cargos.	Practicantes de GH	71 manuales y perfiles de cargos actualizados.
Planeación estratégica	Los objetivos y la estrategia organizacional no están definidos.	Falta de priorización de la actividad.	Las diferentes áreas de la organización y el talento humano no tienen conocimiento de las directrices de la compañía.	Diseñar los objetivos y la estrategia organizacional.	Directivas ASSALUD	Objetivos y estrategia organizacional definida.
Planeación estratégica de la GTH	No hay planeación estratégica definida de la GTH.	No se tiene definida una estrategia organizacional que se pueda transmitir y traducir en la planeación de la GTH.	Desorientación de los objetivos, la gestión del desempeño y las metas en el TH.	Definir los objetivos y los planes de la Gestión del Talento Humano.	Gerencia y dirección de GH.	Planeación estratégica de la GTH.
Compensación	No hay un sistema de incentivos que motive al TH al cumplimiento de metas.	No se tiene presupuesto, ni se tienen claros los indicadores de evaluación.	No hay incentivos en los procesos.	Proponer programa de bienestar e incentivos.	Practicantes de GH	Programa de bienestar e incentivos.

Continuación de la tabla 11

Bienestar laboral	No existe una evaluación del clima laboral que permita definir el estado actual de esta área.	No se cuenta, ni se tiene diseñado la herramienta de seguimiento al clima laboral.	No se tiene conocimiento del estado actual en el clima laboral de la organización.	Diseñar herramienta de implantación, evaluación, seguimiento y retroalimentación del clima laboral.	Practicantes de GH	Herramienta de evaluación y retroalimentación del clima laboral.
Desarrollo del personal	ASSALUD no tiene conocimiento de su necesidad con respecto a la capacitación del TH.	No hay perfiles de cargo diseñados, ni cronograma, ni presupuesto de capacitación.	No se tiene conocimiento del estado actual en capacitación.	Diseñar el plan y herramientas de apoyo de la formación y capacitación.	Practicantes de GH	Plan de capacitación y Herramientas de apoyo al proceso.
Planeación estratégica	No hay una base de datos actualizada con la cual se pueda segmentar con facilidad el TH, para el mejoramiento de los procesos.	La información de la base de datos del TH no es completa y esta desactualizada.	No hay una base de datos confiable para la toma de decisiones al implementar mejoras.	Diseñar herramienta ofimática que facilite la consolidación de la base de datos de los colaboradores.	Practicantes de GH	Herramienta ofimática con la información básica de los colaboradores
Evaluación de desempeño.	No se realiza evaluación de desempeño, ni se tiene conocimiento del estado actual.	No existe una herramienta de seguimiento a la gestión del desempeño.	No se tienen bases para la toma de decisiones, ni la implementación de mejoras en el desempeño del TH.	Crear y proponer diseño y protocolo de aplicación de evaluación y retroalimentación del desempeño	Practicantes de GH	Diseño y protocolo de herramienta de evaluación y retroalimentación de la gestión de desempeño.

Nota. Propuestas aprobadas.

9. Diseño de las herramientas ofimáticas.

En el siguiente capítulo se presenta el diseño e implementación de las herramientas ofimáticas que contribuyen a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información del proceso de gestión humana en ASSALUD, para ello se desarrollan las siguiente: herramienta ofimática para la consolidación de la base de datos del personal, matriz para el diseño, registro y seguimiento a la ejecución del plan de formación y capacitación, plantilla para la consolidación de los resultados de la evaluación del clima organizacional y el sistema de evaluación la gestión del desempeño. Para el desarrollo se usa el programa de Microsoft Excel el cual permite organizar grandes volúmenes de datos, facilita el análisis con gráficos y la asociación de la información.

9.1. Herramienta ofimática para la consolidación de la base de datos del personal.

Esta herramienta (verapéndice E. Tablero de control de datos ASSALUD) consolida la información de la base de datos en un cuadro de control que facilita la visualización de esta, su desarrollo suministra información relevante en la toma de decisiones de la organización y apoya a los procesos relacionados con la Gestión del Talento Humano, como la planeación estratégica del TH, el área de SST, entre otros que requieran información propia del personal. Para su producción se llevaron a cabo las siguientes actividades:

9.1.1. Diseño de la herramienta. Lo primero que se hace es la evaluación de las necesidades donde se identifican los parámetros mínimos de información para la creación de esta, posterior a esto se diseña el formulario de recolección de datos (ver apéndice F. Encuesta sobre la información de los colaboradores de ASSALUD), en donde se agrupan las opciones en rangos que se adaptan a las necesidades encontradas y se procede con la organización del cuadro de control.

9.1.2. Desarrollo e implementación de la herramienta. Se crea la base de datos (ver figura 15) con la información obtenida de la encuesta con la cual se agrupan los datos por medio de tablas dinámicas y se visualizan en el tablero por diferentes tipos de gráficos. Adicional a esto, se crea un instructivo para el manejo y posterior uso de la herramienta.

NOMBRE EMPLEADO	DIRECCIÓN	TELEFONO	FECHA INGRESO	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	CARGO	FECHA DONDE ACEPTÓ EL CARGO
AMESTRE SUAREZ OLGA ESPERANZA	CR 22 CL 18 01	3136168988	2019/03/27	De 6 meses a 1 año	MEDICO GENERAL	2019/12/13
FLOREZ GRANADOS LUIS GUSTAVO	CR 2 3 6	5290100	2011/10/01	Más de 5 años	DIRECTOR TECNICO	2019/12/13
CHACON CONTRERAS JOSE DARIO	AV 9 16 13	3012177614	2019/07/04	De 3 a 6 meses	DIRECTOR TECNICO	2019/12/13
MALDONADO DAZA RODOLFO LEONARDO	ALTOS CAÑAVERAL	6053495	2011/10/01	Más de 5 años	COORDINADOR DE COMPR	2019/12/13
NORIEGA RAMOS DARWIN ROLANDO	CL 104 D 16A 26	6970691	2011/10/01	Más de 5 años	ASISTENTE ADMINISTRA	2019/12/13
FUERTES ROLON JAVIER GONZALO	CL 3A 1E 45	3125224338	2013/08/12	Más de 5 años	DIRECTOR TECNICO	2013/08/12
JAIMES MEDINA JOSE JAIRO	CLL 6 5 90 APTO 30	5686467	2019/07/01	De 3 a 6 meses	MEDICO GENERAL	2019/07/01
SANCHEZ VERA ANDRES	AV GONZALEZ VALE	3143874450	2016/08/11	De 3 a 5 años	COORDINADOR OPERATIV	2016/08/11
JAIMES MONSALVE EDINSON JAVIER	CL 11C 12 32	5688800	2011/10/01	Más de 5 años	COORDINADOR ZONAL/D.	2011/10/01
JACOME MORENO JOHN JAIRO	CR 32 17 35 APTO 6	3168116580	2019/08/04	De 3 a 6 meses	COORDINADOR OPERATIV	2019/08/04
CAMACHO MENDEZ WILLIAMS YAHIR	CR 27A 122 27 T3 A	6036992	2001/09/01	Más de 5 años	DIRECTOR DE SISTEMAS	2001/09/01

Figura 15. Base de datos del Dashboard para la GTH en ASSALUD.

Luego de la alimentación de la base de datos se actualiza el tablero de control donde se observa gráficamente información tal como: género, edad, estado civil, la cantidad de hijos, el número de personas a cargo, el nivel de escolaridad, la antigüedad en la empresa, la antigüedad en el cargo actual, el tipo de contrato, la distribución por cargos y geográfica.

Adicionalmente se capacita y asigna a la coordinación de la Gestión del Talento Humano la función de administrar la herramienta y actualizarla (ver fig. 16)



Tablero de control de la GTH

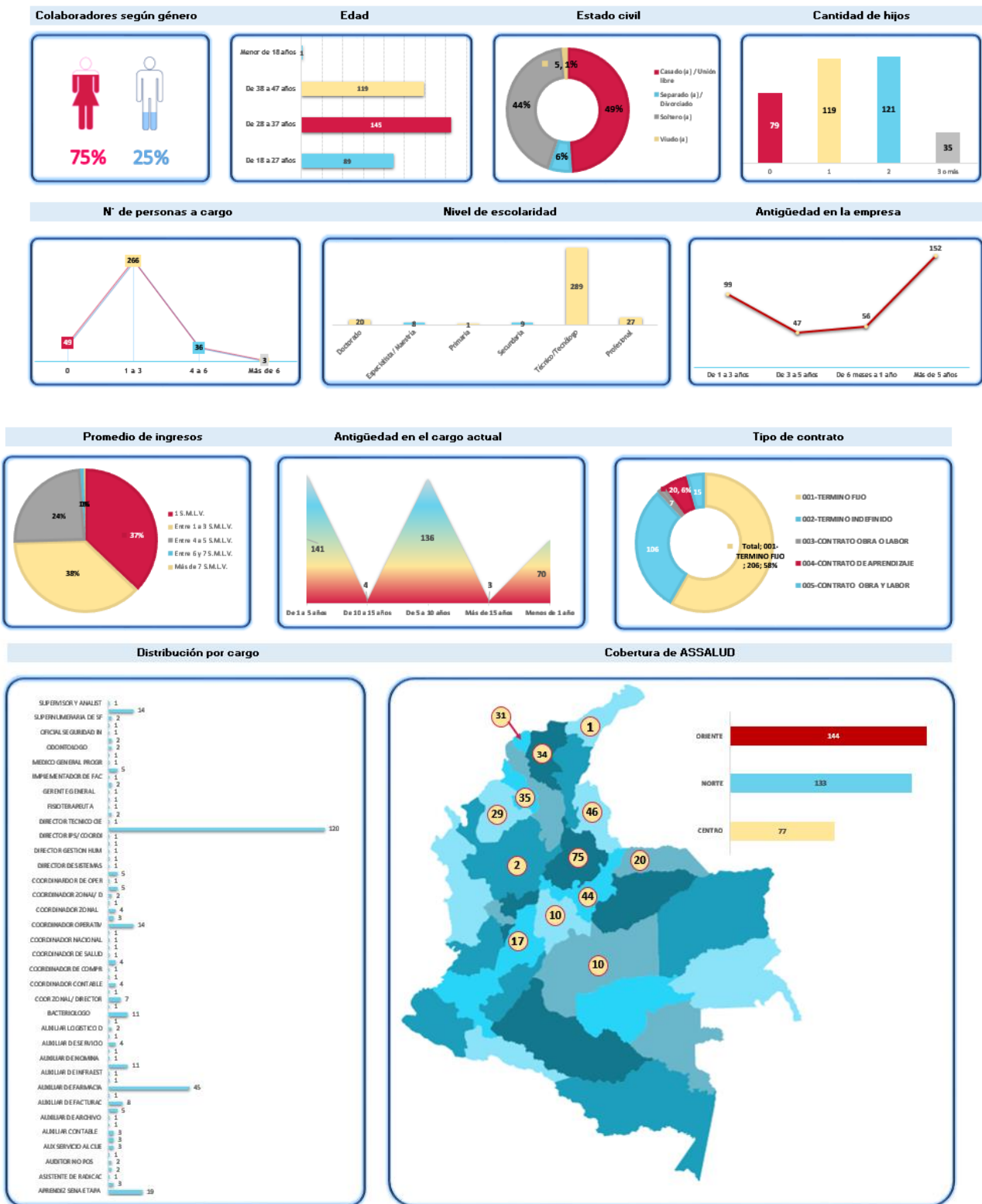


Figura 16. Herramienta ofimática: Tablero de control para la GTH en ASSALUD.

9.2. Matriz para el diseño, registro y seguimiento a la ejecución del plan de formación y capacitación

Esta herramienta se desarrolla con el propósito de proveer un instrumento que permita diseñar, llevar el registro y seguimiento al plan de formación y capacitación, facilitando al área de gestión humana la construcción de futuros programas de capacitación y formación basado en las directrices de la norma internacional de calidad ISO 10015; con este instrumento se diseñó el plan de capacitación vigente que le permitirá finalmente a la empresa potenciar en los colaboradores sus competencias y habilidades para que ellos puedan desarrollarse y crecer personal y profesionalmente con ASSALUD, teniendo en cuenta que sus crecimientos traerá beneficios directamente proporcionales para la compañía.

9.2.1. Diseño y desarrollo. Para mayor comprensión del contenido de la herramienta se tomó como referencia las cuatro fases enunciadas en la norma ISO 10015, de tal forma que la información presentada facilite al lector la construcción de futuros planes de capacitación y formación.

La herramienta es un instructivo (ver apéndice G. Matriz para el diseño, registro y seguimiento a la ejecución del plan de formación y capacitación) conformado de la siguiente manera, un glosario, en el que se muestra las definiciones que faciliten la comprensión del proceso, reportes de cambios y responsables de la aprobación y revisión del documento, en la “Fase I”, se muestra la matriz de especificación de las necesidades de formación y capacitación y continua con la “Fase II” donde se muestran cuatro bloques que permitirán la consolidación del plan de capacitación o

formación, la “Fase III” le permite a la organización hacer una revisión del cumplimiento durante el proceso de formación, la “Fase IV” se muestra la estructura que debe incluir el informe de la evaluación de los resultados, en la “Fase V” se muestra la programación y seguimiento del plan de capacitación, en la “Fase VI” está la evaluación de los resultados por competencias y en los formatos de apoyo al proceso como se observa en la siguiente imagen (ver figura 17).



Evaluación de las competencias Técnicas.

★ En la siguiente tabla se muestra el nombre de cada uno de los colaboradores de ASSALUD, el cargo que tienen actualmente, su nivel de educación (Competencia Exigida) y la que debería tener según su cargo (Competencia existente). La dirección de gestión humana deberá determinar si existe un vacío de competencia y tomar las decisiones pertinentes para llenar ese vacío en la competencia.

Nº	Primer nombre	Segundo nombre	Primer apellido	Segundo apellido	Cargo que desempeña	Competencia Exigida	Competencia Existente	¿Vacío de competencia?	¿En formación?	Porcentaje de personal formado
1	CRISTIAN	JOSÉ	ROA	MALDONADO	AUXILIAR DE SISTEMAS	Tecnólogo en sistemas	Tecnólogo en sistemas	No	✓	87%
2	YELITZA	-	VALDERRAMA	SILVA	AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE	Técnico	Tecnólogo	Si	X	
3	ABRAHAM	DE JESUS	CORTINA	MENDOZA	AUXILIAR DE ARCHIVO	Título de Bachiller	Título de Bachiller	No	✓	
4	DARWIN	ROLANDO	NORIEGA	RAMOS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Tecnólogo en ciencias administrativas	Tecnólogo en ciencias administrativas	No	✓	
5	DIANA	ROCIO	ROJAS	FAJARDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Tecnólogo en ciencias administrativas	Tecnólogo en ciencias administrativas	No	✓	
6	ZAYRA	MILENA	ALBA	BLANCO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Técnico	Técnico	No	✓	
7	OVELIA		MONTAGUT	VELANDIA	AUDITOR FORMULAS MEDICAS Y SOFTWARE	Pregrado	Pregrado	No	✓	
8	ISLEY	YUMARA	MERCHAN	ANGARITA	AUDITOR FORMULAS MEDICAS Y SOFTWARE	Pregrado	Pregrado	No	X	

Figura 17. Evaluación de las competencias técnicas

9.2.1. Implementación y aprobación. Se presenta la herramienta en una reunión a la dirección de gestión humana, como resultado se obtienen sugerencias, las cuales se aplican al instrumento para así ser aprobada.

9.2.2. Seguimiento. Se le asigna a la dirección nacional de gestión humana la función de administrar y actualizar la herramienta de acuerdo con los cambios en la norma o el proceso.

9.3. Herramienta Ofimática de la Evaluación de desempeño.

Esta herramienta se estructura con el objetivo de facilitar al departamento de gestión humana la evaluación y documentación de la gestión del desempeño, como soporte para la toma de decisiones acerca de temas relacionados con: ascensos, selección interna o cambios de cargo, incentivos o beneficios, capacitaciones, entre otros.

9.3.1. Diseño y desarrollo. Teniendo en cuenta que se propone una implementación gradual de manera ascendente cuya meta es la evaluación de desempeño de trecientos sesenta grados, se diseñó y creó una herramienta ofimática adaptable para noventa, ciento ochenta, doscientos setenta y trescientos sesenta grados con tan sólo seleccionar una opción como se muestra en la siguiente figura.

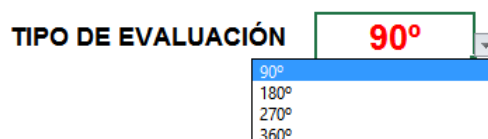


Figura 18. Opciones para hacer variar la evaluación de 90° a 360°.

La herramienta consta de varias partes, así: una primera parte con el instructivo donde se describe el funcionamiento y la forma de diligenciarla, la segunda parte que corresponde al formato consolidado de la evaluación de la gestión del desempeño, la tercera parte con las evaluaciones de desempeño y las instrucciones de aplicación de acuerdo con el tipo de evaluador: el jefe inmediato, colegas, subalternos, cliente interno/externo y el evaluado. Finalmente se visualiza el consolidado de los puntajes obtenidos.

VI. PLAN DE ACCIÓN A SEGUIR						
Para mejorar el nivel de desempeño, usted como colaborador elabore un plan de acción.						
ACCIONES U OBJETIVOS PROPUESTOS	RESPONSABLE	ÁREA/ENTIDAD DE APOYO	FECHA DE			RESULTADO QUE ESPERABA
			INICIO	FIN	SEGUIMIENTO	

Figura 20. Plan de acción de la gestión del desempeño para el nivel operativo.

9.3.1. Seguimiento y protección de los datos. La herramienta está protegida con una clave que permite únicamente la digitación de los datos obtenidos en las evaluaciones lo que impide que los evaluadores cambien el formato o la formulación ya planteada. Para la modificación y administración del formato se asigna la responsabilidad a la dirección de gestión humana.

En el capítulo número once se explica a detalle el funcionamiento y visualización de la herramienta. (ver capítulo 11.8).

9.4. Herramienta Ofimática para la medición del clima laboral

Teniendo en cuenta que el tratamiento y la consolidación de los resultados del clima organizacional se puede volver un trabajo tedioso, se propone una herramienta que facilite el análisis y arroje los resultados los datos de manera automática.

9.4.1. Diseño y desarrollo. La herramienta está diseñada a partir del suministro de la información de los resultados de la evaluación del clima laboral a la base de datos, ésta a su vez alimenta las tablas dinámicas y los gráficos. Para organizar mejor la información se usó segmentación de datos lo cual le proporciona al usuario una interfaz intuitiva (ver figura 21) y le permite organizar fácilmente la información, para todo tipo de reportes que se requieran (verapéndice K. Herramienta ofimática para la medición del clima organizacional)

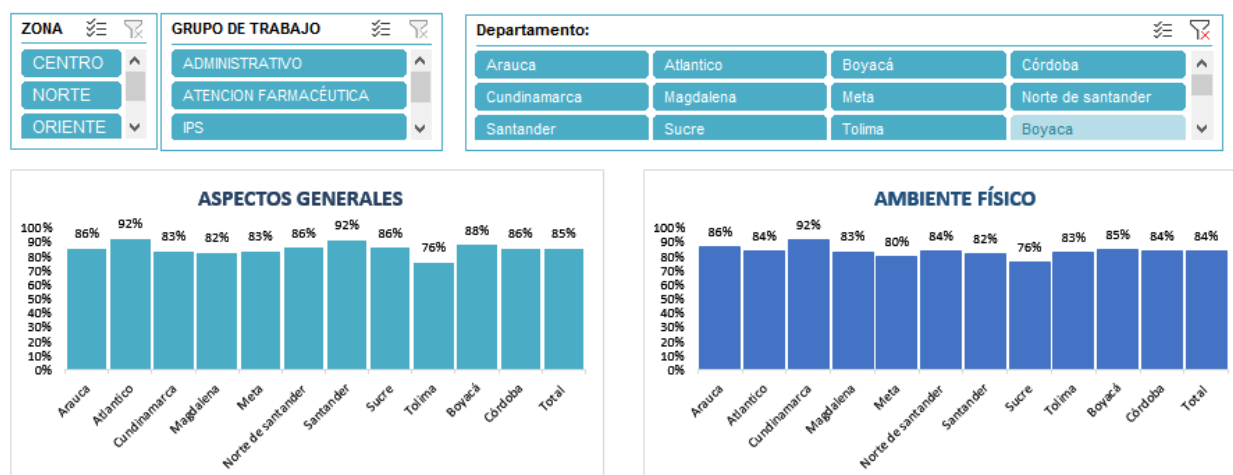


Figura 21. Interfaz de la herramienta ofimática del clima laboral.

9.4.2. Implementación de la herramienta. Se le da uso a la herramienta en la entrega de informes de la evaluación del clima realizada en ASSALUD. Se socializa con la dirección nacional de gestión humana, se le hacen los respectivos ajustes y se aprueba.

10. Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento

En el presente capítulo se muestra el desarrollo y los resultados de la implementación del plan de mejoramiento aprobado por la gerencia. En primera instancia la preeminencia de la ejecución asignada a las propuestas de mejora es la siguiente, en principio se realiza la base de datos, luego de ser planteada la planeación estratégica organizacional y de la GTH, se implementa la herramienta del clima laboral y se actualizan los cargos, para así proponer el plan de capacitación y formación y diseñar el protocolo de los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación y para finalizar se diseña la evaluación de desempeño como base del programa de incentivos al cumplimiento de indicadores y metas. Cabe aclarar que algunas de estas actividades se realizaron simultáneamente, en tanto que se tuviera la información necesaria para su ejecución.

10.1. Diseño y análisis de los perfiles de cargos

En esta propuesta se actualizan y documentan los manuales y perfiles cargo como respuesta a la mejora del subproceso de planeación estratégica del talento humano, donde se busca consolidar una estructura organizacional, definir las funciones y los cargos y brindar apoyo al subproceso de reclutamiento, selección y contratación.

Para realizar la actualización de los perfiles de cargos y manuales de funciones, se realiza las siguientes actividades:



Figura 22. Proceso planteado para la actualización de los manuales de funciones y perfiles de cargo.

Validación de información: Para esta primera etapa se realiza la validación de los cargos existentes y se solicita al área de gestión humana la información requerida como bases de datos, documentos ya existentes del proceso, actualizados y desactualizados, cabe resaltar que se hace necesario la creación de una base de datos debido a la ausencia de datos básicos de contacto de los colaboradores.

Propuesta de Organigrama: Se elabora la propuesta de un nuevo organigrama bajo la supervisión y sugerencias de la gerencia general (ver capítulo 11.2) en el cual se organizan los procesos y se evidencian los cambios a la estructura organizacional existente.

Formulación de documentos requeridos. En esta etapa se diseña el formato del perfil de cargo y manuales de funciones (ver figura 23), se procede con la respectiva validación tanto para el proyecto como para la empresa y se realizan las respectivas correcciones para obtener un resultado final aprobado con la siguiente estructura:

Tabla 12.
Criterios para el perfil de cargo.

Partes	Definición
Identificación del cargo	Este criterio se divide en nombre del cargo, el proceso al que pertenece, los cargos que supervisa, el cargo de quien depende y el número de personas con el cargo.
Objetivo general	Define la razón de ser del cargo dentro de la organización.
Requisitos mínimos	Responde a la formación académica y complementaria y la experiencia laboral. Se especifica el nivel de educación, formal y no formal.
Competencias	Este criterio define los grados de competencia requeridos para el cargo, se divide en competencias generales y técnicas.
Funciones	Define las funciones dentro de la organización tanto administrativas como operativas.
Responsabilidades	Se definen las responsabilidades que debe tener el trabajador respecto a los bienes y valores, la información a la que tiene acceso, las relaciones interpersonales, según la dirección y supervisión y las correspondientes con el área de SST
Indicadores de desempeño	Se muestran los principales indicadores para el cargo.
Requisitos físicos y mentales.	En este componente se divide en la carga física, mental y de sensopercepción mostradas en la parte izquierda y en la parte superior se muestra en porcentaje de la jornada laboral
Encabezado y pie de página.	Se encuentran en la parte superior e inferior de acuerdo con el formato de calidad.

Nota. Estructura del perfil de cargo de acuerdo con el manual de perfiles.


FORMATO DE DISEÑO DE CARGO				
		CÓDIGO: M-GA-001	VERSIÓN: 2	PÁGINA: 1
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:				
1. IDENTIFICACIÓN				
NOMBRE DEL CARGO:				
PROCESO:				
CARGOS QUE SUPERVISA:				
CARGO DE QUIEN DEPENDE:				
NÚMERO DE PERSONAS CON EL CARGO:				
2. OBJETIVO GENERAL				
3. REQUISITOS MÍNIMOS				
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA				
3.2 EXPERIENCIA LABORAL				
4. COMPETENCIAS				
		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
4.1 GENERALES				
1	Orientación al cliente			
2	Escucha			
3	Capacidad para la relación			
4	Anticipación			
5	Toma de decisiones			
6	Orientación al logro			
7	Empatía			
8	Resolución de problemas			
9	Flexibilidad			
10	Proactividad			
11	Compromiso			
12	Autocontrol			
13	Integridad			
14	Liderazgo			
15	Negociación y conciliación			
16	Trabajo bajo presión			
17	Trabajo en equipo			
4.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle			
2	Atención al público			
3	Autoorganización			
4	Comunicación no verbal			
5	Comunicación oral y escrita			
6	Disciplina			
7	Razonamiento numérico			
8	Sentido de Urgencia			
5. FUNCIONES				
Administrativas		Operativas		
6. RESPONSABILIDADES				
a. Bienes y valores				
b. Información				
c. Relaciones interpersonales				
d. Dirección y coordinación				
7. DESEMPEÑO				
7.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO DE CARGO:				
8. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES		PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL		
		0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%
		76 - 100%		
8.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente				
b. Posición Bipedal				
c. Posturas mantenidas				
d. Alternar posiciones				
e. Motricidad Gruesa				
f. Motricidad Fina				
g. Destreza Manual				
h. Levantamiento y Manejo de Cargas				
i. Velocidad de Reacción				
8.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita				
b. Producir información oral/escrita				
c. Análisis de información				
d. Emitir respuestas rápidas				
e. Atención				
f. Concentración				
g. Repetitividad				
h. Monotonía				
i. Tareas de precisión visomotora				
j. Habilidad para solucionar problemas				
k. Interpretación de signos y símbolos				
l. Percepción causa - efecto				
m. Valoración de la realidad				
8.3 SENSO PERCEPCIÓN				
a. Percepción Visual				
b. Percepción auditiva				
c. Percepción gustativa				
d. Percepción olfatoria				
e. Percepción táctil				
f. Percepción / discriminación de detalles				
g. Integración sensorial requerida				
h. Diferenciación figura fondo				
i. Relaciones espaciales				
j. Kinestesia				
k. Propriocepción				
l. Esterognosia				
m. Constancia de la forma				
n. Percepción del color				
o. Planificación motora				
Elaborado por:		Revisado por:		
Aprobado por:		Revisado Div. Nal. Salud Ocupacional por:		

Figura 23. Formato de diseño de cargo.

También se diseña el cuestionario (ver apéndice L. Cuestionario de análisis y descripción de cargos) de la entrevista para la recolección de información que contiene los aspectos del formato.

Cronograma de trabajo. Se plantea ante la dirección de gestión humana un cronograma de entregas y revisiones, el cual consiste en la actualización de los manuales y perfiles de cargos por procesos, luego de finalizada esta asignación se realiza la reunión para revisión y correcciones.

Teniendo en cuenta la anterior asignación se programan citas para las entrevistas tanto presenciales como las virtuales.

Recolección de información. Debido a la distribución geográfica de la operación de ASSALUD (doce departamentos), se decide usar dos métodos, uno para el personal de la sede principal donde se usa la observación directa y entrevista y el otro método donde se hace entrevista virtual, para los dos casos se aplica el cuestionario de análisis y descripción cargos.

Para el diseño se toma como referencia el documento anterior respectivo para cada cargo, sin embargo, se inicia con una construcción desde cero con el empleado teniendo en cuenta el cuestionario diseñado y se comparan los dos documentos, de esta manera se asigna la categoría de cargo existente actualizado, desactualizado, nuevo u obsoleto. Para los cargos que tienen más de un ocupante se realizan hasta tres entrevistas para validar y comparar la información.

10.1.1. Resultados. La implementación de esta propuesta da como resultado:

De los 71 cargos iniciales, 10 son obsoletos debido a que sus funciones ya no se realizan por el cierre de las unidades de negocio de oxígeno y la regional costa que son: coordinador de oxígeno, director administrativo, asistente de radicación, auditor de proceso nefroprotección, auxiliar de facturación no POS, auxiliar de servicio de oxígeno, coordinador no POS, auditor de pyp, auditor médico y auditor enfermero. Por otro lado, ocho cargos están repetidos por error en la definición de sus nombres en SIIGO, aunque varían en el sistema cumplen con las mismas funciones.

Se crean ocho cargos nuevos en la compañía debido a la nueva estructuración organizacional, los cuales son: director(a) de comunicación, director(a) nacional de atención farmacéutica, director(a) de procesos estratégicos, director(a) administrativo, director(a) comercial, director(a) de SIAU, director(a) de investigación, desarrollo e innovación y orientador de servicios de salud.

En total se actualizaron cincuenta y tres cargos (verapéndice M. Perfiles de cargos y manuales de funciones), de manera que se logra un estado final del subproceso del 87%.

10.2. Actualización de la estructura organizacional

La siguiente propuesta se plantea debido a la necesidad de alinear la estructura del negocio con la estrategia organizacional, aunque ésta última en ASSALUD no encuentre documentada. Adicional a esto, con la actualización del organigrama se definen los cargos existentes y la proyección de nuevos procesos con una implementación de un año y se actualizan los cambios pendientes en el organigrama para su desarrollo se realizan varias etapas en las que se destacan las siguientes:

10.2.1. Desarrollo e implementación. Para la implementación de esta propuesta primero es aprobada por la gerencia con la observación del apoyo al proceso por parte de las autoras del proyecto. Seguido a ello, se agenda una reunión con la gerencia y la dirección nacional de gestión humana en donde se plantean los proyectos a futuro de la empresa y se informa que el estado actual es positivo por lo que la gerencia sugiere iniciar proyecciones de expansión. También se comparte que ASSALUD es una organización con gran operación lo cual hace que se requieran puestos con funciones imprescindibles por lo que se evidenció la necesidad de la creación de nuevos cargos por la sobrecarga de algunos existentes y la multiplicidad de tareas de hace el objetivo del perfil no se pueda llevar a cabo.

A partir del análisis del estado de la empresa se propone la nueva distribución de las áreas de la compañía y se establecieron relaciones de jerarquía y subordinación entre los líderes de procesos. Así mismo se asignan los cargos que tienen cambios para cada uno de los segmentos establecidos anteriormente. Para los cargos que se mantienen en su línea de jerarquía y en su proceso se actualiza con el perfil de cargo y la aprobación de los líderes.

A partir de la información recolectada se hace un análisis de los niveles jerárquicos en la organización, permitiendo una visión general que se consolida con el levantamiento de la propuesta del organigrama. Se programa una segunda reunión donde se socializa y se realizan los respectivos ajustes, presentándose así el organigrama aprobado (ver fig. 25) (verapéndice N. Estructura organizacional ASSALUD)



Figura 24. Estructura organizacional de ASSALUD.

10.2.2. Resultados. Luego de la implementación de esta propuesta y de acuerdo con la socialización se presentan las siguientes propuestas al diseño organizacional:

Se organizan cinco macroprocesos que son: primero, sistemas y tecnología el cual incluirá a facturación, segundo, el administrativo, quien estará a cargo de la infraestructura, arriendos, papelería, planta física y mantenimiento, entre otros, y funcionará basada en los presupuestos que le provea el área financiera. Tendrá a su cargo los asistentes administrativos de cada regional para que apoyen el proceso, tercero el área comercial quien se encargará de cuatro objetivos básicos, contratación con clientes nuevos y antiguos, realizar estudio de contratos, compras y ventas de suministros para los servicios estratégico, adicional se le asigna la función publicidad y marketing. Otro macroproceso es el de SIAU el cual es independiente de las unidades de negocio en busca de que el trámite de PQRS sea objetivo, y también se le asigna la responsabilidad de la administración del centro de atención telefónica y el chatbot de la página web. El quinto y último proceso es de innovación, desarrollo e investigación que se encarga de hacer la proyección de nuevos negocios, innovar en el funcionamiento de los procesos y servicios actuales y está al tanto de buscar tecnologías competitivas.

Se eliminan las gerencias regionales ya que actualmente no están funcionando, exceptuando el regional centro que y a cambio se crea la nueva división administrativa.

Asesores jurídicos y otras asesorías, se definen como outsourcing con esto se busca una asesoría especializada y con experiencia en temas específicos que la empresa requiera.

Atención farmacéutica, IPS y programas especiales (hemofilia y nefroprotección) se muestran como las unidades de negocio principales de la organización, por lo tanto, se asigna una nueva dirección que los lidera.

Los departamentos como finanzas y gestión humana se siguen funcionando igual y el periodo de implementación previsto para llevar a cabo cumplir en totalidad esta propuesta es de un año.

10.3. Diseño del protocolo de reclutamiento, selección y contratación

El protocolo de reclutamiento, selección y contratación es una propuesta que documenta las acciones del proceso (ver apéndice O. Protocolo de los Subprocesos de reclutamiento, selección y contratación), las unifica y define claramente, de tal forma que sea objetivo y todos los candidatos tengan igual oportunidad de participación. También se documenta, debido a que hasta el momento es un proceso tercerizado.

10.3.1. Implementación del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal. Se estructura el protocolo (ver apéndice O. Protocolo de los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación), el cual está estructurado así: su formato describe el objetivo, los procesos involucrados, el alcance, un glosario o definiciones para el documento, luego de esto se define la secuencia de las actividades que enmarcan el proceso así:



Figura 25. Secuencia de las actividades de los subprocesos de reclutamiento selección y contratación.

Luego se desarrolla una descripción detallada de las actividades y las pruebas a realizar, entre los tipos de pruebas que se aplicarán en la selección están: de conocimiento, prueba psicotécnica y entrevista por competencia lo cual clasifica al seleccionado cuantitativamente mediante la siguiente tabla:

CUANTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS				
PRUEBA	CALIFICACIÓN	CONDICIÓN	PRUEBA	PONDERACIÓN
Valoración de Hoja de Vida	0-100	≥ 60	Eliminatoria y clasificatoria	40%
Prueba de conocimientos	0-100	≥ 60	Eliminatoria y clasificatoria	35%
Psicotécnica	Sí-No	Sí	Eliminatoria	-
Entrevista por competencias	0-100	≥ 60	Eliminatoria y clasificatoria	35%

Figura 26. Cuantificación de los resultados de las pruebas.

Luego de aplicar la valoración anterior, el mejor puntaje corresponderá al candidato seleccionado.

Además, se registran otras actividades propias del proceso como lo son: la validación de referencias, antecedentes penales, exámenes médicos de ingreso y cierra con la notificación, vinculación y capacitación inicial del nuevo colaborador.

10.3.2. Resultados de la estructuración del protocolo del proceso. El protocolo se implementó con la coordinación de gestión humana, quien es el responsable del proceso. Se inicia con un estado inicial del 0% debido a que al momento de implementarlo el personal se recluta y selecciona por outsourcing, adicional a esto, no hay un proceso documentado en ASSALUD. Como estado final se logra un 50%, pues en el mes de junio se seleccionó usando el protocolo la mitad del personal contratado 4 de 8 y un promedio del 58% del último trimestre pues se usó el protocolo para 14 de las 24 personas contratadas.

Finalmente, se asignó la responsabilidad al coordinador de recursos humanos del reporte de indicador $((\sum \text{Personal contratado aplicando el protocolo}) / (\text{Cantidad personas contratadas})) * 100$ y además reportar mes a mes el movimiento de personal a gerencia, adicional a esto se propuso una actualización anual que es validada y revisada por la Dirección Nacional de GH aprobada por la gerencia. Se sugiere la impresión del documento para mantenerlo presente y hacer la ejecución apropiada del proceso.

10.4. Programa de bienestar e incentivos

El programa de bienestar e incentivos se crea para propiciar acciones y actividades que generen bienestar y un buen clima organizacional, el cual se ve reflejado en los colaboradores con

motivación y calidad humana en la prestación de los servicios en la entidad y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales de ASSALUD.

10.4.1. Diseño del programa de bienestar e incentivos. Se inicia el diseño del programa tomando como referencia los resultados obtenidos de la evaluación del clima laboral y la retroalimentación de esta. Además, se agenda una reunión en la que se consolida las ideas del área de seguridad y salud en el trabajo relacionadas con bienestar para el colaborador. Para su desarrollo se definieron las siguientes actividades:

10.4.1.1. Definición del programa de bienestar e incentivos. Para dar inicio al proceso se diseña el protocolo (ver apéndice P. Programa de bienestar e incentivos), en el cual se plantea la introducción, objetivo, procesos involucrados, alcance y el proceso. Posterior a esto, se asigna la responsabilidad de cada una de las partes, de ejecución y de participación por parte de los colaboradores.

Además, se plasman las principales necesidades encontradas, teniendo en cuenta que un porcentaje inferior del 80% se considera como bajo en la evaluación del clima laboral. Según lo anterior las principales necesidades halladas fueron: un 74.92% de satisfacción en la categoría de desarrollo y crecimiento donde el colaborador expresa que la compañía no muestra interés por sus aportes y aspiraciones personales dentro de ella ni en la recepción de ideas innovadoras con el mismo puntaje en la categoría de motivación y compromiso. Un 76,17% de satisfacción en la categoría de compensación donde el colaborador menciona que no hay reconocimiento por el esfuerzo y el buen desempeño, es necesario aclarar, que esta categoría no se refiere al sueldo

monetario, pues ya ha sido evaluado en otro ítem, y para la categoría de liderazgo con puntajes similares 79,50% y 79,83% para la percepción del interés del líder ante las nuevas ideas y apoyo para potenciar las capacidades de los colaboradores en la compañía.

Se programa una socialización de los resultados obtenidos en la cual surgen aportes por parte de los colaboradores, como: capacitaciones, programas de integración con toda la compañía y programas de innovación, entre otros. Adicional, con el programa se busca incentivar a los empleados en el cumplimiento de indicadores como: cero accidentes de trabajo, cumplimiento en la realización de las actividades propuestas en el área de SST y cumplimiento en ventas.

10.4.1.1. Definición de las actividades del programa de bienestar e incentivos. Para la definición de las actividades se creó una hoja de datos (ver apéndice P. Programa de bienestar e incentivos), donde relaciona información como: nombre del programa, definición del objetivo, descripción de la actividad, población que participa, responsables de la ejecución, indicadores y presupuesto aprobado para la actividad (ver figura 27)

PROGRAMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	POBLACION	RESPONSABLES	FECHA	INDICADORES	PRESUPUESTO
CELEBRA LA VIDA		El empleado podrá programar con su jefe un día libre por motivo de su cumpleaños para así disfrutar con su familia y allegados, en tal caso de no poder disfrutar de este día se programará un día adicional en sus vacaciones.	Todo el personal de ASSALUD	Jefe inmediato reporta al área de recursos humanos.	Un día al año de mutuo consentimiento con el jefe directo.	Número de días reportados al año / Número de empleados X 100	\$ -
DIA DE LA FAMILIA	Propiciar espacios de integración y disfrute propio, en familia y entorno personal para el colaborador.	Se programa un día de recreación y compartir con todas las familias de la compañía, donde se les darán premios y detalles a los hijos de los colaboradores. Se harán replicas de las actividades por grupos para llegar a la mayor cantidad de familias posibles. En caso de pertenecer a lugares muy retirados se les dará el día libre y un bono ya sea económico o en especie (entradas a cine, bono de parques de diversión... et.c.) a esa familia para que esta pueda disfrutar su día.	Todo el personal de ASSALUD con sus familias	Bienestar laboral y Gestión Humana	31 de diciembre de 2020	Número de familias / Número de empleados X 100	\$ 22.000.000

Figura 27. Programa de bienestar e incentivos.

Se plantearon quince actividades de las cuales ocho son de bienestar que corresponde al 53% de actividades propuestas y siete son de incentivos, sin embargo, tanto unas como las otras buscan

motivar y al mismo tiempo mejorar la calidad de vida de los colaboradores. El presupuesto aprobado fue de veintidós millones quinientos mil pesos aprobados (\$22.500.000) por gerencia y el área financiera.

10.4.1.2. Implementación de actividades de bienestar e incentivos. Se realiza mediante una reunión virtual (Google Meet) con la gerencia y la dirección nacional de gestión humana la socialización de las actividades propuestas con su respectiva justificación. En la cual se sustentó la expectativa de cada una de las actividades y se asignaron los responsables así, las actividades propuestas son responsabilidad principal de la dirección de gestión humana: para las de bienestar requiere del apoyo de la coordinación de SST y para las actividades de incentivos que requieran recursos se ejecutan bajo la supervisión de la gerencia y el área financiera.

10.4.1.3. Resultados del programa de actividades de bienestar. En el siguiente cuadro se mencionan las actividades aprobadas y aplazadas. De acuerdo con el criterio de gerencia, el 80% se aprueba (ver figura 28)

PROGRAMA	ACTIVIDAD	ESTADO
CELEBRA LA VIDA	Día de cumpleaños libre con programación anticipada.	APROBADO
DIA DE LA FAMILIA	Se programa un día de recreación y compartir con todas las familias de la compañía.	APLAZADA HASTA NUEVA ORDEN
LA SEGURIDAD EMPIEZA POR TI	Condiciones ergonómicas de los trabajos, sus puestos de trabajo: escritorios, sillas, condiciones de trabajo etc. Se realizan exámenes médicos y exámenes periódicos para la prevención de enfermedades laborales en los colaboradores.	APROBADO
	Capacitaciones en conocimientos, capacidad técnica y el entrenamiento adecuado en aspectos de primeros auxilios, combate y control de incendios, evacuación rescate y salvamento.	APLAZADO POR IMPOSIBILIDAD DE PRACTICAS.
	Capacitaciones en investigación de accidentes y protocolo de reporte de estos.	
	Programación de pausas activas. Exámenes de citología y seno, exámenes visuales, auditivos, de próstata y otros generales.	
	Capacitaciones sobre enfermedades de fácil contagio, información sobre el alcohol, el tabaquismo, drogas y otros que pueden afectar el desempeño en el lugar de trabajo y del núcleo familiar.	APROBADO
	Día de la salud	APLAZADO HASTA NUEVA ORDEN.
CULTURA ASSALUD	Socialización de propuesta proyección-ASSALUD Historia de ASSALUD – Película	APROBADO
CREZCAMOS CON ASSALUD	Convocatorias Internas	APROBADO
HERRAMIENTAS DE AUTO-CRECIMIENTO	Capacitaciones de crecimiento personal se da orientación al colaborador sobre temas de auto - estudio, liderazgo, finanzas personales, auto cuidado.	APROBADO
MIS PROYECTOS DE INNOVACION EN ASSALUD	Proyectos de Innovación y propuesta de ideas auto sostenibles.	APROBADO
INTEGRACION Y RECONOCIMIENTOS	Un café para todos	APROBADO
	Bingo en familia.	APROBADO
	Aguinaldos.	APROBADO
	Tarde de payazos para niños	APROBADO
	Cena de reconocimientos	APROBADO

Figura 28. Actividades de bienestar.

De las propuestas aprobadas finalizando el mes de Junio ya se han realizado las siguientes actividades: 119 colaboradores ya han disfrutado de su día de descanso por motivo de su cumpleaños, que corresponde al 35% del promedio, se solicitó reporte de condiciones ergonómicas

a la zona norte con 133 puestos de trabajo correspondiente al 39% del promedio, las pausas activas se realizan individual por el aislamiento, sin embargo, se envía por correo electrónico tomando como guía la información proporcionada por la ARL a través de cartillas, dos de las actividades de concientización de enfermedades que se han realizado trataron temas relacionados con el COVID-19, se realizó una convocatoria interna en la zona centro en el mes de Mayo. Por otra parte, no se han realizado charlas de autocrecimiento, los proyectos de innovación inician sus postulaciones en el mes de Agosto y demás actividades están programadas de acuerdo con el cronograma planteado.

10.5. Modelo de medición del clima organizacional

El clima organizacional se considera uno de los factores críticos para el éxito (Chiavenato, 2009) y la satisfacción de los colaboradores de una organización hace que se convierta en el puente de la calidad de vida. En este sentido, la propuesta del estudio, medición, evaluación y acciones para lograr un clima laboral saludable se realiza con el fin de mejorar el proceso de calidad de vida, para tal propósito se realizaron las siguientes actividades:

10.5.1. Diseño de la herramienta de medición del clima organizacional. Para medir la percepción del clima laboral en la compañía se determina a través del cuestionario (ver apéndice Q. Cuestionario de evaluación del clima laboral), el modelo implementado es diseñado de acuerdo con las necesidades de la compañía, en el cual se describen las dimensiones a evaluar de acuerdo con la reunión con gerencia general y la dirección nacional de gestión humana.

Este instrumento presenta diferentes situaciones en las que el colaborador por medio de una escala de cinco niveles tipo Likert indica el grado hasta el cual este de acuerdo o no con la situación planteada donde cuatro es totalmente de acuerdo y cero, totalmente en desacuerdo. Además, contiene un total de ocho dimensiones y treinta y ocho variables (Ver figura 29).



Figura 29. Definición de las ocho dimensiones evaluadas en el clima organizacional.

Se realizan dos revisiones por parte del director de proyecto donde se verifica la formulación de las preguntas, los objetivos y las variables a medir. Además, se presenta el cuestionario para revisión con la dirección nacional de gestión humana, se realizan las respectivas correcciones y se aprueba el cuestionario final.

10.5.2. Implementación. Se edita el cuestionario previamente aprobado a través de la herramienta de Google Forms para su divulgación la dirección nacional de gestión humana envía un comunicado electrónico informando al personal el propósito del instrumento, el tiempo límite y la aprobación de los correos desde los cuales se hace envío del cuestionario, se aplica a todo el personal de la compañía con un mismo formato para todas las áreas. (Apéndice Q. Cuestionario de evaluación del clima organizacional)

10.5.3. Resultados. Del promedio de colaboradores hay una participación del 74 % que corresponde a doscientas cuarenta y siete personas, de los cuales el 52% corresponde al personal de atención farmacéutica, el 28% aquellos que laboran en I.P.S. y 20% son de la sede administrativa. A continuación, se muestra el porcentaje consolidado de la satisfacción de los colaboradores de ASSALUD (ver figura 30). De acuerdo con los puntajes globales que se observan en la gráfica, la categoría mejor valorada fue la de relaciones interpersonales, con el 85,85% seguida por los aspectos generales con una valoración del 85,41% y el ambiente físico con 83,59%. Por otro lado, las categorías más bajas fueron la de desarrollo y crecimiento con un 79,94%, liderazgo (80,13%) y compensación (81,41%). Como puntaje global la organización obtuvo una puntuación media del 82,67% de satisfacción (ver apéndice R. Resultados del modelo de clima organizacional).

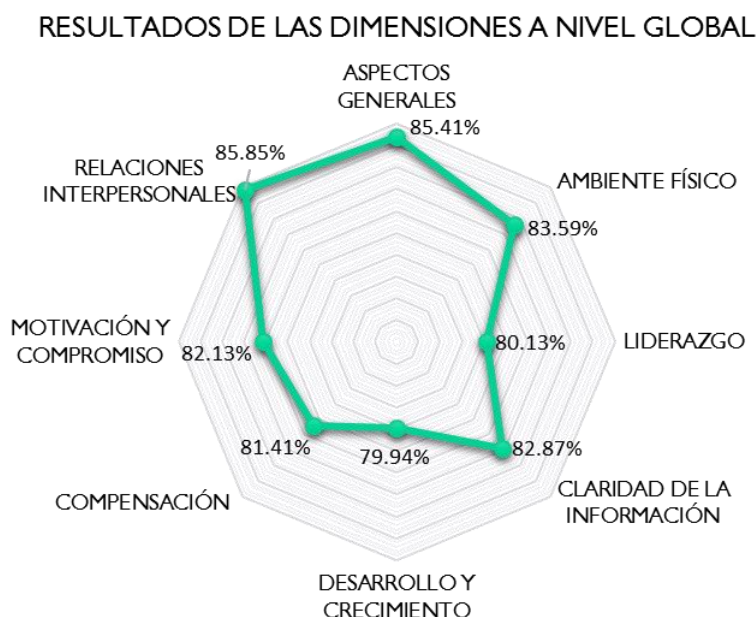


Figura 30. Resultados de las categorías de clima organizacional a nivel global.

Los departamentos de Atlántico y Santander mostraron los mayores puntajes del promedio de las categorías (ver figura 31) con una valoración del 87%. Por otro lado, los departamentos con un menor promedio fueron Tolima y Cundinamarca, con 75 y 78% respectivamente.

Adicionalmente, el promedio obtenido del personal que se desempeña en administrativo es mayor con un 86,64%, la población que se desempeña en los I.P.S y PAF tienen un puntaje del 83%.

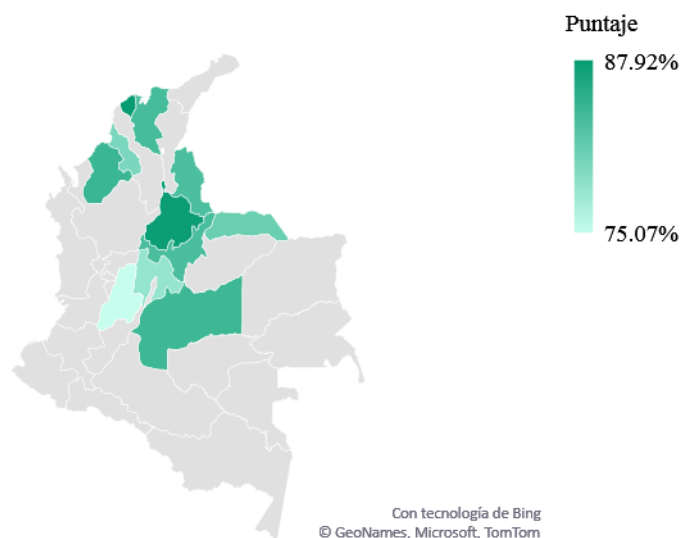


Figura 31. Nivel de satisfacción por área geográfica.

Por último, se realiza la socialización con todo el personal de la organización (ver apéndice S. Resultados del clima organizacional con los colaboradores) en el que los participantes proponen posibles soluciones para el mejoramiento de proceso, tales como: realizar actividades de integración a nivel corporativo, capacitación, diseñar un plan de incentivos, actualizar los protocolos y estándares de los procesos críticos de la organización, mejorar los sistemas de información, dar más reconocimiento no monetario, diseñar propuestas de crecimiento dentro de la compañía, crear vacantes internas y hacer mejoras al proceso de suministros e inventario de los PAF.

10.6. Plan de capacitación.

El plan de capacitación se crea con la ayuda de la herramienta ofimática para el diseño y seguimiento de la formación y capacitación (ver capítulo 10.2) basada en los lineamientos de la

norma ISO 10015 (ver figura 32), con este plan se facilita al área de gestión humana la programación, ejecución y el seguimiento de las acciones educativas.



Figura 32. Ciclo de capacitación según la norma ISO 10015.

10.6.1. Diseño. De acuerdo con el proceso de formación de la norma ISO 10015 se diseñó el plan de capacitación de la siguiente manera, primero para definir las necesidades de capacitación se toman las siguientes fuentes: el último informe de PQRS, el plan anual del SG-SST, la última auditoría de la Supersalud y dos cuestionarios aplicados a todo el personal; a partir del análisis se definen las soluciones de capacitación de acuerdo con el grupo de interés correspondiente, información que se consolida en el apéndice T. Plan de capacitación, donde además se visualizan las actividades definidas, los responsables, el cronograma, la metodología propuesta, la cobertura, los grupos de interés, el presupuesto, la asistencia, el estado de la capacitación (pendiente, realizada y aprobada) y observaciones (ver figura 33)

N°	Tema	Competencia	Indique el grupo de trabajo al que se dirige	Cobertura	Responsable	Presupuesto	Total Personal requerido	Metodología propuesta	Ejercicio 2020												Total	Tiempo estipulado de la capacitación	Estado	Asistencia			Observaciones			
									Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre				Asistentes	Total asignados	Porcentaje de asistencia				
1	Principios del Servicio al Cliente y Calidad	Habilidades técnicas	PAF e I.P.S	Todos los departamentos	Dirección de I.P.S. y SIAU-SENA	\$ 1,000,000	196	Curso virtual																1	2	Pendiente				
50	Capacitación al COPASST roles, responsabilidades y legislación.	Habilidades técnicas	I.P.S	Todos los departamentos	Coordinación de SST	N/A	196	Presencial																1	2	Realizada				
51	Capacitación protocolo de bioseguridad.	Habilidades técnicas	I.P.S	Todos los departamentos	Coordinación de SST y ARL	N/A	196	Presencial																1	2	Realizada				
52	Capacitación en riesgo biológico.	Habilidades técnicas	I.P.S	Boyacá	Coordinación de SST y ARL	N/A	196	Curso virtual																1	2	Realizada				
53	Capacitación manejo del estrés y emociones	Habilidades técnicas	I.P.S	Todos los departamentos	Coordinación de SST	N/A	196	Curso virtual																1	2	Realizada				
54	Capacitación manejo de emociones	Habilidades personales	Administrativo	Santander	Coordinación de SST y ARL	N/A	334	Curso virtual																1	2	Realizada				
55	Capacitación protocolo de bioseguridad.	Habilidades técnicas	I.P.S	Todos los departamentos	Coordinación de SST y ARL	N/A	196	Curso virtual																1	2	Realizada				
						\$ 8,000,000																								
									Total mensual	1	2	2	2	1	1	1	2	6	10	7	2	37								
									Avance porcentual	3%	8%	14%	19%	22%	24%	27%	32%	49%	70%	95%	100%	200%								

Figura 33. Matriz de seguimiento del plan de capacitación.

El plan de capacitación cuenta con un documento que soporta y justifica las capacitaciones asignadas, el cual tiene: introducción, marco normativo, definición específica de las necesidades de capacitación (NC) y los indicadores (ver apéndice U. Base para el diseño del plan de capacitación de ASSALUD para el año 2020)

10.6.2. Implementación. Se socializa con la dirección de gestión humana el plan de capacitación diseñado, se hacen las respectivas correcciones en cronograma, presupuesto y responsables. Además, se asigna la responsabilidad del seguimiento de los indicadores y el cumplimiento de la ejecución del plan.

10.6.3. Resultados. De acuerdo con la planeación se han llevado a cabo once capacitaciones que equivalen al 24% de la programación del plan. Adicional a esto, se proponen nuevas medidas de reducción de presupuesto de acuerdo con la solicitud de gerencia, tales como: uso de herramientas virtuales para evitar hacer capacitación por zona o ciudad, las capacitaciones se asignan a las diferentes áreas de la organización para que ésta prepare y capacite a las demás áreas, únicamente se contratará instructor para aquellas que requieran tratar alguna especialidad no existente en la compañía. De acuerdo con lo anterior se reduce el presupuesto en un 60% lo cual cumple con el aprobado por el área financiera (\$ 8.000.000).

Se programan cuarenta y nueve actividades de las cuales se aprueba el 89,79 %. De las veinte programadas del área de SST se aprueba el 100% ya que están aprobadas desde inicio de año en el plan anual del SG-SST.

10.7. Diseño y protocolo de la evaluación de la gestión del desempeño

La evaluación de la gestión del desempeño formula y consolida este proceso en ASSALUD, de acuerdo con los cargos, funciones e interrelaciones, su apoyo al proceso de gestión humana contribuye con información sólida para la construcción de bases objetivas para el crecimiento organizacional e individual de los colaboradores (ver apéndice V. Protocolo de evaluación de la gestión de desempeño)

10.7.1. Diseño del formato de protocolo de evaluación de la gestión del desempeño. Para el diseño del formato de evaluación de desempeño se realizaron las siguientes actividades:

10.7.1.1. Definición del tipo de evaluación a implementar. El método definido para la implementación es un sistema de desempeño 360° también conocida como evaluación integral, el cual busca dar al empleado una amplia visión de su desempeño y una opinión objetiva debido a que se realiza desde distintos puntos de vista en la que participan jefes, compañeros, subordinados y clientes (internos o externos).



Figura 34. Modelo de evaluación de desempeño 360°.

10.7.1.1. Determinación del tiempo de implementación. Dado que ASSALUD no ha implementado el proceso de evaluación a la gestión del desempeño y no se ha creado una cultura de medición, se plantea iniciar con una evaluación de 180° donde solo hay autoevaluación, evaluación del jefe inmediato y de un colega, en los próximos dos años se propone aplicar 270° y 360° respectivamente, acción que la gerencia y la dirección nacional de gestión humana aprueba.

10.7.1.2. Definición del formato. Luego de definir el tipo de evaluación y el tiempo de implementación, se define el formato que consta de varias partes: el encabezado tiene datos de la evaluación como nombre de evaluado, cargo, evaluador, zona, tiempo de servicio, motivo de la evaluación, objetivo, dos preguntas de tipo personal para el evaluador y la escala de evaluación (ver figura 35)

FORMATO							
				EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO PERSONAL OPERATIVO			Pág. 1 de 3 VERSIÓN: 01 CÓDIGO: F-AD-01 FECHA: DICIEMBRE 2019
NOMBRE DEL EMPLEADO			CARGO				
SUPERIOR INMEDIATO		ZONA		TIEMPO SERVICIO			
EVALUADOR	PERIODO EVALUADO			FECHA EVALUACIÓN			
MOTIVO DE EVALUACIÓN: SEGUIMIENTO PERIODO DE PRUEBA CAMBIO DE ROL							
El objetivo de esta herramienta es MEDIR la gestión realizada por nuestros colaboradores de forma objetiva su DESEMPEÑO , durante un periodo de tiempo determinado, aprovechando a la vez establecer medios de comunicación interna y altos niveles							
I. CONCEPTO PERSONAL SOBRE EL COLABORADOR							
¿Cuál ha sido el aspecto que más ha mejorado su colaborador durante el periodo evaluado?							
¿Cuál es el principal aporte que ha realizado su colaborador durante el periodo evaluado?							
El colaborador tiene potencial de desarrollo dentro de la organización? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO			¿Que cargo considera que estaría preparado para ocupar en un año? y ¿cuál en 2 años?.				
II. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS							
SEGUIMIENTO A OBJETIVOS	DEFICIENTE	REGULAR	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	EXCEDE EXPECTATIVA	CALIFICACION	
De acuerdo a la suma total de los ítem el empleado tiene una calificación así:	0-250	251-330	331-410	411-500	SI/NO	TOTAL	
III. FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO							
Evalúe su desempeño según los factores enunciados. Usted como Jefe directo junto con su colaborador debe gestionar este ítem con una X la opción que mejor le represente. Únicamente se deja en blanco los espacios de excede expectativas y el de calificación, ítem que llenara se llenara de acuerdo al puntaje establecido para cada cargo.							

Figura 35. Formato de evaluación de la gestión del desempeño nivel operativo.

El instrumento que se emplea es por ponderaciones de acuerdo con la tabla suministrada para cada grupo jerárquico, es una escala discontinua con descripción de factores y asignación de puntos en la que se juzga el desempeño; según el factor se establece una escala de juicios; es decir, que cada factor de valoración está subdividido en cinco grados, entre los cuales el evaluador seleccionará el que a su criterio representa mejor el nivel alcanzado (ver figura 36)

10.7.1.1. Definición de segmentos y factores de evaluación. Luego de tener el formato se definen los factores, sin embargo, éstos difieren en las evaluaciones por colaborador ya que sus responsabilidades y funciones varían de acuerdo con el nivel jerárquico al que pertenecen. En este sentido, se crea la siguiente clasificación:

Cargos de jefaturas o estratégicos: Son todos los cargos de jefaturas nacionales o regionales, todos los líderes de procesos nacionales o regionales: dirección nacional de RH, directores y coordinadores de IPS o Atención farmacéutica, jefe de programas especiales.

Cargos administrativos: forma parte de este grupo todos los cargos de apoyo a la dirección de la organización como asistentes o secretarías administrativas, contadores, personal de apoyo al área de recursos humanos y al área de finanzas, practicantes administrativos, personal directamente asociado a lo administrativo incluyendo el área de compras.

Cargos operativos: Se define como el grupo de cargos operativos en la compañía, que a su vez tienen relación directa con el cliente final: directores de IPS, directores técnicos, asistentes de farmacia, regentes de farmacia, médicos generales, personal de odontología o encargado de prestación de servicios especiales y tienen contacto de operación con el usuario.

También se realiza una distribución de factores de tal forma que el evaluador califique únicamente factores con los que las dos partes estén interrelacionadas, en la siguiente imagen (ver figura 38) se presenta el ejemplo para los cargos de jefaturas.

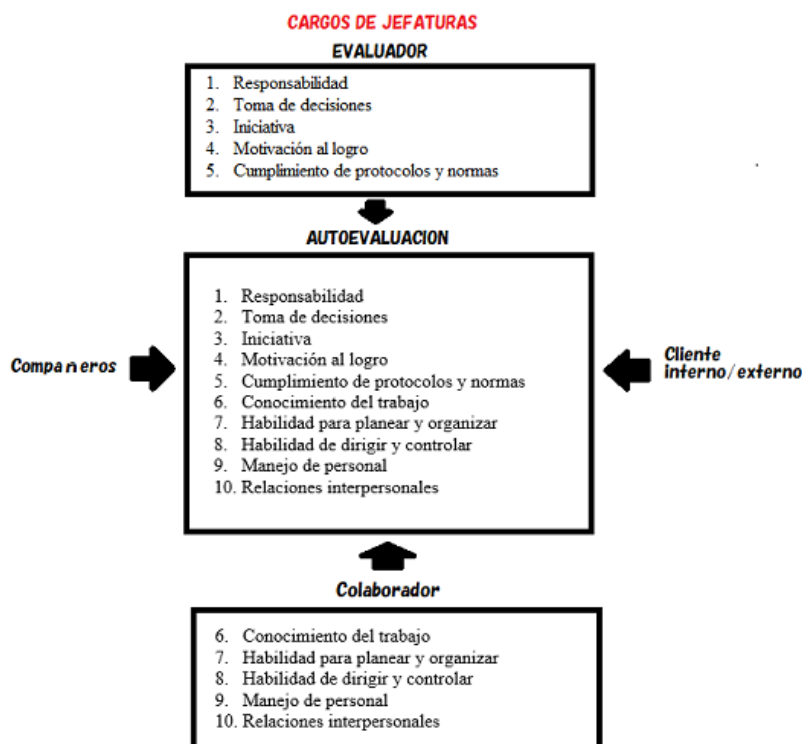


Figura 38. Factores a evaluar cargos de jefaturas.

10.7.1.2. Definición de puntajes. En la siguiente tabla se presentan las diferentes categorías asignadas al proceso y el perfil del colaborador a la puntuación obtenida.

Tabla 13.
Definición de los puntajes de la evaluación de desempeño.

Categoría	Perfil del empleado
Excelente (411-500)	<ul style="list-style-type: none"> - Empleado con una calidad de trabajo alta. - Tiene su comportamiento laboral es definidas y aceptadas ante los demás. Mejorando el clima laboral. - Cumple con las normas y reglamentos establecidos por la institución. - Empleado disciplinado, comprometido, responsable y eficiente en su labor. - El empleado tiene definido sus funciones y compromisos.
Sobresaliente (331-410)	<ul style="list-style-type: none"> - Empleado con rendimiento superior al promedio. - Sus relaciones interpersonales en el trabajo son satisfactorias. - Muestra cualidades personales y principios aceptables para la mayoría. - Actúa con compromiso, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la institución.

Continuación de la tabla 13

Regular (251-330)	<ul style="list-style-type: none"> - Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad. - Sus relaciones interpersonales deben reforzarse. - Empleado con muestras de disciplina, responsabilidad y compromiso.
Deficiente (0-250)	<ul style="list-style-type: none"> - Empleado con rendimiento en el trabajo por debajo de promedio - Empleado con algunos conflictos en relaciones interpersonales y jerárquicos. - Empleado con deficiencias en responsabilidades, compromisos y tareas propias de su contrato. - Empleado con posible proceso disciplinario.

Nota. Para cada uno de los puntajes obtenidos se define el perfil del empleado.

Como se puede visualizar en la siguiente imagen, dado que no todos los factores tienen el mismo impacto en el desempeño del colaborador se asignan diferentes pesos porcentuales (ver figura 39)

PESOS ASIGNADOS A CADA NIVEL DE CARGO						
PUNTAJE CARGOS ADMINISTRATIVOS						
FACTORES \ GRADOS	1	2	3	4	5	PESO %
CALIDAD DEL TRABAJO	10	20	30	40	50	10
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	5	10	15	20	25	5
RESPONSABILIDAD	20	40	60	80	100	20
ACTITUD	15	30	45	60	75	15
TOMA DE DECISIONES	10	20	30	40	50	10
INICIATIVA	10	20	30	40	50	10
MOTIVACIÓN AL LOGRO	10	20	30	40	50	10
ADAPTACION AL CAMBIO	5	10	15	20	25	5
CUMPLIMIENTO DE NORMAS	5	10	15	20	25	5
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	10	20	30	40	50	10
SUMATORIA	100	200	300	400	500	100

Figura 39. Pesos asignados para cada nivel jerárquico.

10.7.2. Implementación del proceso de evaluación de la gestión del desempeño. Para la implementación de la evaluación se da una capacitación del uso y su estructura a los siete líderes de los procesos, a la gerente y a la directora nacional de gestión humana, adicional a esto se crea un instructivo, el cual contiene las siguientes actividades:

Aplicación de Calificadores. El jefe directo selecciona las personas que van a evaluar este cargo, tanto subalternos como pares, luego se dan las instrucciones de una evaluación subjetiva y transparente y se aplica.

Tabular y analizar los datos. En este proceso se acumulan las evaluaciones de cada uno de los evaluadores y se registran las calificaciones para su análisis. Para facilitar los resultados se implementó la herramienta ofimática descrita en el capítulo 10.3 la cual al diligenciar los datos automáticamente asigna la categoría. Adicional a esto, se presentan los puntajes los cuales tienen mayor peso porcentual para para los jefes inmediatos (ver figura 40)

TIPO DE EVALUACION	JEFE INMEDIA TO	AUTO EVALUACION	PAR	COLABO RADOR O PAR	CLIENTE O PAR
90*	60%	40%	0%	0%	0%
180*	60%	20%	20%	0%	0%
270*	40%	30%	30%	0%	0%
360*	30%	20%	20%	15%	15%

Figura 40. Puntajes asignados según el tipo de evaluación.

Notificar y retroalimentar. Se plantea para la retroalimentación una reunión con el evaluado, ya sea presencialmente o de forma remota para notificar la categoría de su desempeño (excelente, sobresaliente etc.) y se construye un plan de acción entre las partes, con fechas de cumplimiento y seguimiento.

10.7.3. Resultados de aplicación de evaluación de desempeño. La herramienta fue aprobada, la ejecución y realización de las evaluaciones de desempeño está programada para iniciarse a mediados del mes de Julio por las practicantes del proyecto, ya que ASSALUD las contrata para su implementación.

11. Indicadores de gestión

En el siguiente capítulo se presenta el sistema de indicadores de gestión diseñado para en el proceso de gestión humana en ASSALUD, el cual se crea con el propósito de mostrar el impacto del proyecto a partir de las propuestas presentadas en su formulación y es la base para que la empresa continúe con el registro del seguimiento de estas, todo ello para contribuir a la mejora del desempeño organizacional.

11.1.1. Diseño de los indicadores. Para la construcción de los indicadores se han definido los siguientes parámetros:

Tabla 14.

Parámetros de los indicadores de gestión

Elemento	Descripción
Proceso	Nombre del proceso al que pertenece el indicador.
Nombre	Corresponde al nombre a o la expresión que identifica el indicador.
Objetivo	Responde a: ¿Qué se espera obtener del indicador?, ¿Cuál es su finalidad?, ¿Qué busca medir? ¿Qué uso se espera dar?

Continuación de la tabla 14

Responsables	De la medición: Responsable de obtener la medición del indicador (cargo) Del desempeño: Responsable del seguimiento, validación de resultados y definición de planes de acción sobre el indicador (cargo)
Descripción	Expresión matemática (generalmente) mediante la cual se muestra la interacción de las variables utilizadas, puede ser una división, multiplicación, suma o una integración de varias operaciones.
Fuente de Información	Se mencionan las fuentes de todos los datos que permiten el cálculo de la fórmula para llegar al indicador, informes, reportes de estadísticas, entre otras.
Criterios la evaluación	Límite sobre el cual se emite el juicio valorativo sobre el objeto evaluado.
Frecuencia de medición	Hace referencia a la periodicidad con la cual se medirá el indicador, ya sea mensual, bimestral, trimestral, semestral, entre otras.
Unidad de Medida	Referente para cuantificar la cantidad o tamaño de una variable, puede ser numérica, en porcentaje, fracción, etc.

Nota: Descripción de los detalles de los indicadores de gestión.

A continuación, se presenta la interfaz para el sistema de indicadores.



Figura 41. Introducción al sistema de indicadores.

Además, se diseña la ficha técnica para cada uno de los indicadores, teniendo en cuenta los elementos mencionados anteriormente, cuyo formato se presenta de la siguiente manera:

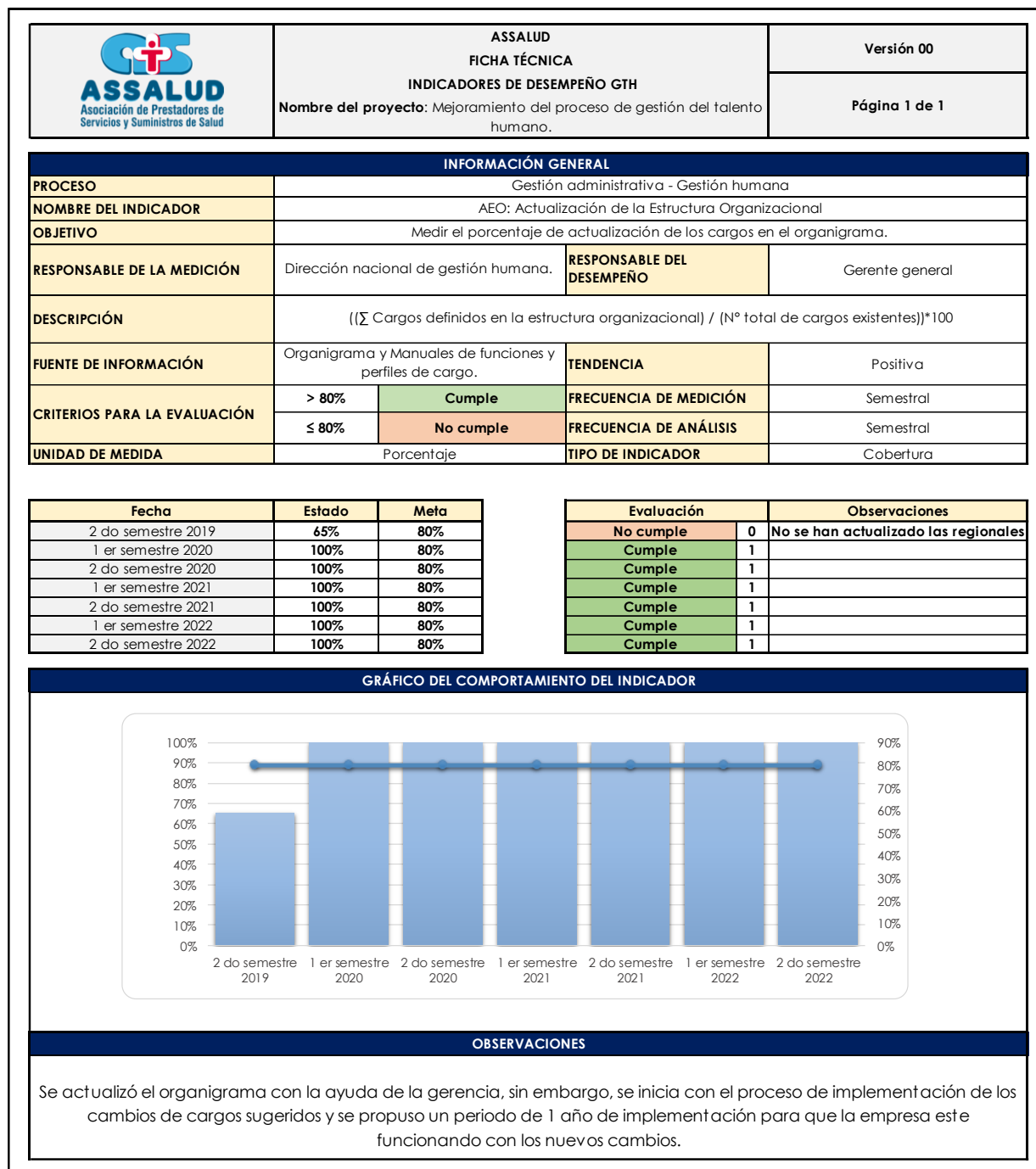


Figura 42. Formato de ficha técnica de los indicadores.

11.1.2. Implementación del sistema de indicadores. A continuación, se presentan el sistema de indicadores diseñados (verapéndice W. Sistema de indicadores de la GTH en ASSALUD)


 INDICADORES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						
NOMBRE	OBJETIVO	INDICADOR	ESTADO INICIAL	ESTADO FINAL	META	PERIODICIDAD
AEO: Actualización de la Estructura Organizacional	Medir el porcentaje de actualización de los cargos en el organigrama.	$((\sum \text{Cargos definidos en el organigrama}) / (\text{Total de cargos existentes})) * 100$	65%	100%	80%	Semestral
DC: Diseño de cargos	Medir el porcentaje de actualización de los cargos en el organigrama.	$((\sum \text{Cargos actualizados}) / (\text{Total de cargos})) * 100$	40%	87%	80%	Semestral
CL: Participación del clima laboral	Medir la cultura y participación de los colaboradores en la evaluación del clima laboral.	$((\sum \text{Personal evaluado}) / (\text{Cantidad promedio de empleados})) * 100$	0%	70%	70%	Anual
VCL: Variación del clima laboral anual	Medir la variación de la evaluación del clima laboral anualmente.	$((\sum \text{Promedio del porcentaje obtenido de cada categoría}) / (\text{N}^\circ \text{ total de las categorías}))$	0%	83%	Variación ascendente 2%	Anual
IB: Avance del programa de incentivos y bienestar	Medir el avance de cumplimiento del programa de bienestar e incentivos.	$((\sum \text{Actividades realizadas}) / (\text{Total de actividades programadas})) * 100$	57%	100%	75%	Mensual
RSC: Protocolo de reclutamiento, Selección y contratación.	Reducir la subjetividad del empleador en el momento del proceso de contratación el personal.	$((\sum \text{Personal contratado aplicando el protocolo}) / (\text{Cantidad personas contratadas})) * 100$	0%	50%	100%	Mensual
BD: Bases de datos	Actualizar las bases de datos de los empleados por medio de herramientas ofimáticas que facilite los procesos de GH	$((\sum \text{Personal con datos actualizados}) / (\text{Cantidad promedio de empleados})) * 100$	0%	100%	95%	Anual
CPC: Cumplimiento del plan de capacitaciones	Medir el cumplimiento de las actividades propuestas en el plan de capacitaciones.	$((\sum \text{Capacitaciones realizadas}) / (\text{Total de capacitaciones programadas})) * 100$	0%	24%	80%	Mensual

Figura 43. Sistema de indicadores.

Este sistema se diseña con el objetivo de continuar con el seguimiento y medición del proceso de gestión humana por parte de la compañía, es por esto, que se capacita y asigna la responsabilidad a la dirección de gestión humana con reporte a la gerencia general.

11.1.3. Resultados de las mejoras del proyecto. A continuación, se presentan los resultados obtenidos luego de la ejecución del proyecto en el proceso de gestión humana de ASSALUD. La información se toma de la herramienta ofimática diseñada para el diagnóstico, se muestra un comparativo entre el estado inicial y final de los subprocesos (ver figura 44).

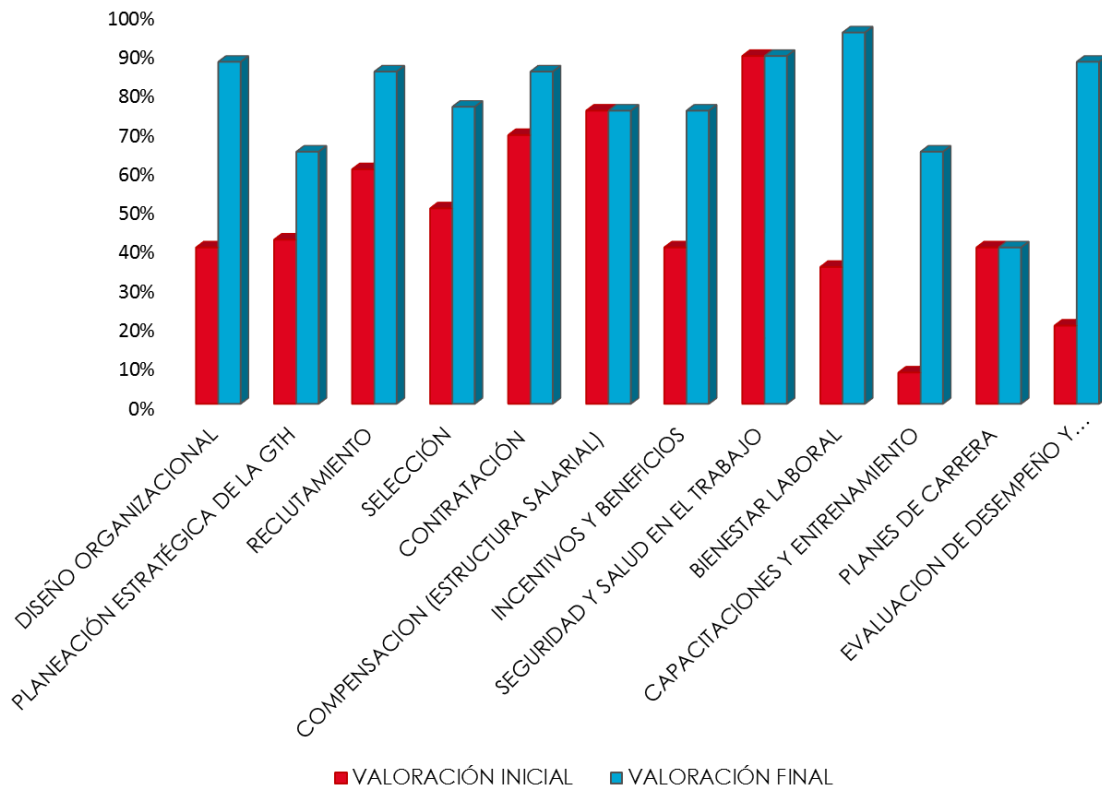


Figura 44. Resultados del estado inicial y final por subprocesos de la Gestión del Talento Humano.

De acuerdo con el análisis realizado el estado inicial del proceso de gestión humana según la herramienta usada para la evaluación del diagnóstico fue de 44,19 % e implementando la misma metodología al finalizar el proyecto se obtiene un porcentaje del 78,70% lo que indica una mejora del 34,01% al proceso, el cual permite una apertura a la conciencia de medición y mejora del proceso de gestión humana y facilita el desempeño de todos los departamentos de la organización. (ver figura 44)

Conclusiones

Para realizar un buen proceso de plan de mejoramiento fue indispensable generar diagnósticos del proceso que tienen en cuenta: revisión conceptual y construcción de marco teórico, análisis preliminar de la organización, caracterización del personal, revisión documental, entrevistas y encuestas, definición y aplicación de un instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso, análisis de información y las conclusiones del diagnóstico para cada uno de los subprocesos del talento humano; es por ello que el fundamento teórico se seguiría el modelo de gestión del talento humano definido por Chiavenato, el cual permitió evaluar el proceso en ASSALUD alcanzando un puntaje global del 44,19 % y obtener los subprocesos críticos, tales como: formación y capacitación, evaluación de desempeño y retroalimentación, bienestar laboral, planes de carrera y diseño organizacional; los hallazgos encontrados permitieron confirmar la necesidad de intervención en la organización.

El mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano es fundamental en una empresa, por ende el desarrollo del plan de mejoramiento que se planteó involucra: problema, causa, efecto, responsable, resultados esperados, acción y subprocesos, los cuales son fundamentales para dar continuidad, cualificación y un mejoramiento continuo de la GTH en ASSALUD. Por otro lado, se logró la aprobación del 82% de las propuestas de mejora y ejecutadas en su totalidad.

Para el desarrollo del proyecto se diseñaron herramientas ofimáticas que se ofrecen hoy y son fundamentales, tales como: herramienta ofimática para la consolidación de la base de datos del personal, la cual logró una incorporación total en la organización; para el seguimiento a la ejecución del plan de capacitación, que permitirá a ASSALUD contar con un personal formado tanto en el área personal como técnica, generará motivación, compromiso y le permitirá alcanzar las metas corporativas propuestas; para la medición del clima organizacional, que le brindará a la empresa consolidar los resultados, abstraer análisis y ejecutar las acciones correctivas necesarias; para la gestión del desempeño, que será útil para la evaluación y seguimiento de los resultados individuales; y para el análisis de indicadores que soporta la toma de decisiones de la organización bajo criterios cuantitativos.

Con la participación del personal en el desarrollo de los programas y planes se logró realizar la validación y aprobación de los mismos generando compromiso y empatía, por lo que al concluirlo se logró un aumento del 34,01 % en la mejora del proceso evaluado con la herramienta diagnóstico, con mayor impacto en los subprocesos de: bienestar laboral, diseño organizacional, y evaluación de desempeño y retroalimentación con un porcentaje de cumplimiento del 95%, 88% y 88% respectivamente, este avance le permitirá a la empresa cumplir su misión, ser sostenible en el tiempo y generar valor en sus clientes finales que son los usuarios de los servicios y suministros de salud.

Se logró la actualización del 87% de los perfiles y manuales de cargo que equivale al porcentaje real de puestos existentes en la organización y hacia el futuro se planea la formulación e implementación de los cargos propuestos que se van a añadir a la organización.

Teniendo en cuenta que para la entidad su principal activo es el recurso humano, a través del plan de incentivos formulado la compañía podrá alcanzar mayores niveles de satisfacción a su cliente interno y por ende al usuario final; es necesario mencionar que del total de las propuestas planteadas se logró una aprobación del 80% de las actividades.

El porcentaje de satisfacción de los colaboradores de la organización fue del 82,67%, superando las expectativas por parte de la gerencia general y la dirección del talento humano, se prevé perseguir la meta de un aumento porcentual de dos para los años que siguen y así generar mayor sentido de pertenencia hacia la entidad por parte de los empleados.

Se diseñó e implementó el sistema de indicadores de gestión que permiten medir el impacto de las mejoras implementadas y de esta manera le permitirá a la compañía realizar seguimiento y medición al proceso. De los ocho indicadores planteados se cumplieron seis en el último periodo.

Se socializó con la gerencia general y personal involucrado las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación y se realizó entrega de la documentación correspondiente a los responsables asignados, es importante mencionar que se logró la concientización de la creación de un plan estratégico para la compañía y como fruto de ello la organización está en el proceso de transformación empresarial con una firma consultora.

12. Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del estado final al implementar el instrumento de evaluación de cumplimiento de los subprocesos de la Gestión del Talento Humano, se encuentra que la planeación estratégica, la capacitación y los planes de carrera tienen un menor puntaje de cumplimiento con 65%, 65% y 40% respectivamente, por lo que se recomienda mayor atención a la gestión, medición, seguimiento y mejora de estos subprocesos.

Se recomienda que la empresa alimente y actualice periódicamente las herramientas ofimáticas diseñadas en este proyecto como apoyo al proceso de gestión humana y que se capacite al personal al cual se le comparta estos instrumentos.

Dado que las propuestas de los planes de carrera y estructura salarial no están contempladas en la ejecución del presente proyecto, se recomienda la definición de estos subprocesos en la organización.

Se recomienda a la dirección nacional de gestión humana cumplir con las propuestas relacionadas con actividades (bienestar e incentivos y capacitaciones ya planteadas), procedimientos, planes, formatos, manuales, instructivos y demás documentos inherentes al proceso de la Gestión del Talento Humano.

Se recomienda a la organización hacer una revisión de sus procesos debido a que se encontró que existen procedimientos en los que se usan métodos manuales, poco eficaces, que ralentizan los procesos y no son útiles para la acción de respuesta que necesitan los usuarios de los servicios de salud y suministro de medicamentos.

Desde las diferentes perspectivas analizadas de la organización también se encuentra que cuenta con un solo cliente, lo que significa un riesgo potencial porque el porcentaje de participación en el mercado está delimitado a su éxito o fracaso, para lo que se recomienda ampliar su red de clientes y reevaluar su portafolio de servicios adaptado a las necesidades del mercado.

Se recomienda a la gerencia y dirección de gestión humana diseñar y socializar con el personal la planeación estratégica de la compañía.

Se recomienda hacer el proceso de evaluación al área de gestión humana anualmente con el fin de identificar acciones preventivas, planear métodos y estrategias para suplir las necesidades evidenciadas y llevar a cabo las modificaciones que sean necesarias con el fin de aportar al mejoramiento continuo del proceso.

Así mismo se propone actualizar el sistema de indicadores diseñado de acuerdo con los cambios que se realicen en el proceso. Finalmente, hacer seguimiento periódico a las propuestas implementadas con el fin de evaluar el cumplimiento de estas.

Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. (2000). Administración de Talento humano (Vol. 5). (L. S. Arévalo, Ed.) Santa Fe, Bogotá, Colombia: Mc Graw - Hill.

Chiavenato, I. (2009). La Gestión del Talento Humano 3 edición. México D.F: Mc Graw - Hill.

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humano. Edición 10. México D.F: Mc Graw - Hill.

García, M. G. S. (2009). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Talento humano*. Revista científica Pensamiento y Gestión, 27, 169–170.

Ruiz, E. Gago, M. García, C. & López S. (2012) Recursos humanos y responsabilidad social corporativa, Interamericana de España, S.L., McGraw-Hill.

Ulrich, D. (2005) La propuesta de valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RR. HH, Harvard Business School Press, Boston.

Thompson, A; Peteraf, M; Strickland III, A. J. & Gamble, J (2015), 19 edición, administración estratégica, Interamericana editores, S.A. de c.v, Mcgraw-hill.

Mercado, Salvador., (1989) Administración Aplicada 1ª. ed. Limusa. México.

Snell, S., & Bohlander, G. (2008). Administración de talento humano (Vol. 14). México D.F.:
Cengage Learning Editors S.A.

Bohlander, G., Snell, S. and Sherman, A. (2001) Managing Human Resource. 12th Edition,
South Western College, Cincinnati.

Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Primera edición.
Buenos Aires - Ediciones Granica SA.

Kayser, B. (2007). Higiene y Seguridad Industrial. Buenos Aires, Argentina: Atlantic
International University. Recuperado de
[https://www.aiu.edu/spanish/publications/student/spanish/180-207/PDF/Higiene-y-seguridad- Industrial.pdf](https://www.aiu.edu/spanish/publications/student/spanish/180-207/PDF/Higiene-y-seguridad-Industrial.pdf).

Hellriegel D. y Slocum, J. (2009) Comportamiento organizacional, 12a. ed. México D.F.
Cengage Learning Editores.

Universidad de granada. (2007). Gabinete de Recursos Humanos y Organización. Recuperado
de: <https://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>.

Méndez, E. (2004). *Necesidades de ¿capacitación o formación?* 1-7. Recuperado de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-12592004000200006&script=sci_arttext

Chiavenato, I. and Villamaizar, G. (2004). *Administration de recourses humans*. Bogotá (Colombia): McGraw-Hill.

Chiavenato, I., Mascará Sacristan, P. and Hanno Rao, M. (2007). *Administration de recourses humans*. México: McGraw-Hill.