

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO PARA SALUD SOCIAL IPS S.A.**

**FLOR ALBA NIÑO CASTELLANOS
NORBERTO MORALES BALLESTEROS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2006**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO PARA SALUD SOCIAL IPS S.A.**

**FLOR ALBA NIÑO CASTELLANOS
NORBERTO MORALES BALLESTEROS**

**Informe de práctica empresarial realizada en la Empresa Salud Social
IPS S.A.**

Director

Dra. Ara Mercedes Cerquera

Codirector

Ing. Elizabeth Duarte Reyes

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2006



- DEDICATORIA -

Con inmensa alegría y eterno agradecimiento dedico esta obra a Dios, por ser la luz que me guía y me mantiene, y a mis padres, por que con su abnegado sacrificio y entrega permitieron la realización de este sueño.

De igual forma a mis hermanos por su apoyo incondicional en mi desarrollo como persona y profesional

*Flor Alba Niño C.
Bucaramanga, Marzo de 2006*

- DEDICATORIA -

En primera instancia, deseo dedicar este trabajo a Dios, por permitirme la consolidación de mis sueños, a mi madre Rosa Edilia, mi Gran Señora, por que sin su esfuerzo, entrega y dedicación, se ha convertido en mi ejemplo y motor, porque sin ella ésta meta no se hubiese cumplido.

A la luz de mis ojos, por compartir todo el cariño y amor durante estos años Julieth "mi amor cuculuzo" y a mis hermanos, en especial a Víctor Hugo por que con su compañía y apoyo, fortalece mi caminar hacia el éxito profesional y personal

Y por supuesto a mis grandes amigos, Silvia y Heiner que siempre estuvieron para darme la mano en este largo camino...

*Norberto Morales B.
Bucaramanga, Marzo de 2006*

AGRADECIMIENTOS

Los autores del proyecto expresan sus más sinceros agradecimientos a:

- La Doctora Ara Mercedes Cerquera, por su especial dedicación e interés en la eficiente ejecución del proyecto.
- La Ingeniera Siomara Hernández por sus valiosos aportes, que contribuyeron en la fundamentación metodológica y práctica del presente trabajo.
- La Doctora María Nodelia Parra, Asesora de Junta Directiva en la Institución, por brindarnos la oportunidad de manifestarnos como profesionales en ingeniería Industrial.
- El Doctor Gilberto Ramírez, por su calidez, su ánimo conciliador y su abnegado apoyo durante el desarrollo de nuestra práctica de grado.
- La Ingeniera Elizabeth Duarte, por sus contribuciones y apoyo para cumplir a cabalidad los objetivos y compromisos adquiridos.
- El Ingeniero Edgar Hincapié Jaimes, por su constante motivación y apoyo durante la realización de esta labor.
- La Diseñadora Industrial Clara Ospina, y al Ingeniero Diego Vera, por sus contribuciones desde su profesión, en momentos importantes del desarrollo del proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. GENERALIDADES DE SALUD SOCIAL IPS S.A.	2
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	2
1.2 MISIÓN	3
1.3 VISIÓN	3
1.4 VALORES INSTITUCIONALES	3
1.5 FUNCIONES	4
1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4
1.7 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	4
2. GENERALIDADES DEL PROYECTO	5
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
2.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
2.2.1 Objetivos Generales	6
2.2.2 Objetivos Específicos	6
2.3 JUSTIFICACIÓN	6
3. MARCO TEÓRICO	8
3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8
3.1.1 Elementos claves de la estructura organizacional	9
3.1.2 Tipos de estructura organizacional	12
3.1.3 Organigrama	12
3.2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	16
3.3 LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS EN LA ORGANIZACIÓN	18
3.4 LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA	19
3.5 VISIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	20
3.6 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	21
3.6.1 Procesos de la Gestión del Talento Humano	21
3.7 SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD	23
4. DIAGNÓSTICO	26

4.1 GENERALIDADES	26
4.2 OBJETIVOS	26
4.2.1 Objetivo General	26
4.2.2 Objetivos Específicos	27
4.3 METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO	27
4.3.1 Revisión de documentos	27
4.3.2 Aplicación de Cuestionario	30
4.3.3 Entrevista	38
4.4 TRIANGULACIÓN DE FUENTES	41
4.4.1 Gestión de planeación	42
4.4.2 Gestión de organización	44
4.4.3 Gestión de procesos	46
5. ASPECTOS ORGANIZAIONALES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO	
5.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES	48
5.2 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	50
5.2.1 Objetivo General	50
5.2.2 Metodología	50
5.2.3 Resultados	50
5.2.4 Observaciones Generales	50
5.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	54
5.3.1 OBJETIVOS	55
5.3.2 METODOLOGÍA	55
5.3.3 RESULTADOS	57
5.3.4 OBSERVACIONES GENERALES	57
6. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	60
6.1 DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	62
6.1.1 Políticas del proceso	63
6.1.2 Procedimiento	63
6.2 DISEÑO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN	69
6.2.1 Políticas de Inducción	69
6.2.2 Procedimiento	70

6.3 DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	75
6.3.1 Políticas de Evaluación del Desempeño	75
6.3.2 Procedimiento	75
6.4 DISEÑO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	80
6.4.1 Políticas de Capacitación	80
6.4.2 Procedimiento	80
6.5 DISEÑO DE INDICADORES PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUAMANO	
7. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO	92
7.1. Estrategia de Implementación de selección	92
7.2 Estrategia de implementación de inducción	94
7.3 Estrategia de implementación de evaluación	95
7.4 Estrategia de implementación de capacitación.	97
7.5 Proceso de Compensación	98
8. CONCLUSIONES	99
9. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1. Resultados cuestionario. Convocatoria de personal
- Tabla 2. Resultados cuestionario. Selección de personal
- Tabla 3. Resultados cuestionario. Inducción de personal
- Tabla 4. Resultados cuestionario. Evaluación de desempeño
- Tabla 5. Resultados cuestionario. Capacitación y compensación
- Tabla 6. Áreas funcionales en Salud Social IPS
- Tabla 7. Niveles jerárquicos
- Tabla 8. Cambios en la denominación de los cargos
- Tabla 9. Redefinición de Funciones
- Tabla 10. Modificaciones en la autoridad
- Tabla 11. Procedimiento de Selección de Personal
- Tabla 12. Procedimiento de Inducción de Personal
- Tabla 13. Procedimiento de Evaluación de Desempeño
- Tabla 14. Procedimiento de Capacitación
- Tabla 15. Fichas de Indicadores de Gestión
- Tabla 16. Estrategias de Implementación de Selección de Personal
- Tabla 17. Estrategias de Implementación de Inducción de Personal
- Tabla 18. Estrategias de Implementación de Evaluación de Personal
- Tabla 19. Estrategias de Implementación de Capacitación de Personal
- Tabla 20. Características del Personal según el tipo de nombramiento.
- Tabla 21. Nivel académico de los funcionarios de acuerdo a l tipo
- Tabla 22. Identificación de Necesidades de Capacitación y Formación según Jefes Superiores en Salud Social IPS S.A.
- Tabla 23. Identificación Necesidades de Capacitación del Personal.
Resumen General Enero, 2006
- Tabla 24. Temas prioritarios identificados como necesidad de capacitación.
- Tabla 25. Áreas de conocimiento que pueden ser trasmitidas por funcionarios.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la Gestión del Talento Humano

Figura 2. Componentes para el análisis del diagnóstico

Figura 3. Caracterización de la gestión del Talento Humano en Salud Social

Figura 4. Rango de Gestión de Indicadores

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1. Estructura Organizacional
- Anexo 2. Portafolio de servicios
- Anexo 3. Cuestionario para el diagnóstico
- Anexo 4. Estructura Organizacional Anterior
- Anexo 5. Manual de descripción de cargos
- Anexo 6. Guía de Entrevista de Selección
- Anexo 7. Formato de Requisición de personal
- Anexo 8. Manual de Inducción
- Anexo 9. Base de datos IPS Personal BD
- Anexo 10. Guía para la Evaluación del Desempeño
- Anexo 11. Evaluación del Desempeño
- Anexo 12. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- Anexo 13. Plan de Capacitación 2006
- Anexo 14. Formato de Diagnostico de Necesidades de Capacitación
- Anexo 15. Formatos de Capacitación

Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA SALUD SOCIAL IPS S.A.*

**Autores: FLOR ALBA NIÑO CASTELLANOS
NORBERTO MORALES BALLESTEROS ****

Palabras Claves:

Diagnóstico, Triangulación de fuentes, Sistema General de Seguridad Social en Salud, Sistemas, Procesos de Gestión de Talento Humano, Indicadores.

RESUMEN

Considerando la enorme importancia que ha cobrado en los últimos años el factor Talento humano dentro de las organizaciones, diferentes autores, han planteado una serie de metodologías y prácticas, ateniéndose a incrementar los niveles de eficiencia y efectividad en el desempeño de las labores, y sobre todo, en lo concerniente a crear las condiciones que propendan por una mejor calidad de vida y un crecimiento integral como seres humanos.

El presente trabajo de grado, en su fase inicial, contiene una exploración teórica, que brinda inicialmente, información de los aspectos generales que caracterizan el Sistema General de Seguridad Social en Salud, en especial, en lo relacionado con las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, a su vez, enmarca los fundamentos y metodología, para el establecimiento de un Sistema de Gestión de Talento Humano.

Como base para el desarrollo del proyecto se plantea un diagnóstico de la situación inicial, lo que constituye la radiografía, mediante la cual, se observan las necesidades de Salud Social IPS S.A. en materia de Gestión de su Talento Humano, de lo cual, se plantean los posibles cursos de acción, para el Diseño de los procesos involucrados y las propuestas para contribuir en la significativa mejora de las condiciones encontradas. En su fase final, el proyecto presenta la descriptiva de la etapa de implementación, en la que se evidencia el valor agregado a la Gestión del Talento Humano en la Institución y se resalta la participación del personal involucrado, en el desarrollo de las actividades y su interés por la consecución de los objetivos propuestos.

*Trabajo de Grado

**Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Dra. Ara Mercedes Cerquera.

Title: DESIGN AND IMPLEMENTATION OF THE HUMAN TALENT MANAGEMENT SYSTEM IN SALUD SOCIAL IPS.*

**Authors: FLOR ALBA NIÑO CASTELLANOS
NORBERTO MORALES BALLESTEROS****

Key Words:

Diagnostic, Source Triangulation, General System of Social Security Health, IPS, EPS, systems, management, Induction, selection, training, performance evaluation, Compensation, indicator

ABSTRACT

Considering the enormous importance that the human talent has reached during the last years inside organizations, different authors, have established a series of methodologies and practices, trying to increase the levels of efficiency on the jobs performance, and specially, on what concerns to create conditions that may accomplish a higher quality of life and an integral human growth.

The beginning phase of this project contains a theoretical exploration that initially supplies information about the general aspects of the General System of Social Security Health and specially about the aspects related to the Health Services Institutions (IPS). At the same time this project also defines the basis and methodology, in order to establish a Human Talent Management System.

A diagnostic of the initial situation is set up as a basis for the project development. This diagnostic represents the "x ray", with which the needs of the human talent in "Salud Social IPS SA" can be seen. According to these needs, the possible action courses are proposed in order to design the processes involved and make the propositions that contribute to the significative improvements of the conditions found. On its final phase, the project shows the description of the implementation stage, where the added value to the human talent management in the institution is evidenced. The other aspect that stands up is the participation of the personnel involved during the development of the activities and their interest in achieving the objectives proposed.

*Thesis Project

**Faculty of Physics and Mechanics Engineering. School of Industrial and Managerial Studies. Director: Dra. Ara Mercedes Cerquera.

INTRODUCCIÓN

La puesta en práctica de procesos de reforma y desarrollo de los servicios de salud y las unidades de gestión del sistema de salud y seguridad social (EPS, IPS, ARS, entre otras), colocan a las instituciones ante el desafío de una transformación decisiva de sus prácticas de gestión y de los modelos de atención, que necesariamente modifican el panorama laboral, desde el punto de vista de la necesidad de la creación de nuevos enfoques y estrategias que permitan potencializar competencias en el personal que preparen a las instituciones para dar respuesta adecuada a las necesidades emergentes y por ende la constante búsqueda de idear nuevos métodos y técnicas para lograr una mayor productividad y competitividad para la consecución de objetivos y el logro de metas organizacionales.

Reconociendo la importancia del Talento Humano en todo este proceso transformador, con el desarrollo de este proyecto aspiramos ofrecer una visión integral y deseablemente comprehensiva, de aspectos relevantes del personal en las Organizaciones, para lo que se diseñó e implementó un Sistema de Gestión del Talento Humano en Salud Social IPS S.A., que involucre procesos de Selección de Personal, Inducción, Evaluación del Desempeño y Capacitación, que permita mejorar la planeación y desarrollo de sus funcionarios, además de contribuir al logro de la excelencia organizacional motivando al personal a tomar actitudes positivas hacia la empresa.

Para la realización del proyecto, se hará uso del tipo de Investigación cuantitativa, que constituye la metodología que servirá de guía en la construcción de las etapas de diagnóstico, diseño e implementación de los procesos del SGTH planteados. Además se establecerán las actividades y procedimientos a realizar en cada etapa y las técnicas e instrumentos que facilitarán la recolección y análisis de la información. Lo anterior soportado de un trabajo de investigación integral, donde se

combinó el análisis de la experiencia sobre situaciones que ha vivido la institución, investigación documental y bibliográfica relacionada al tema, todo ello orientado hacia la búsqueda de un modelo ajustado a la realidad y cultura organizacional.

En virtud de todo lo antes expuesto se elabora el presente Proyecto de Grado el cual está constituido por siete capítulos: en el primero, se describe las generalidades de Salud Social IPS S.A.; en el segundo se describe el planteamiento del problema, objetivos, importancia y justificación; en el tercero, se desarrolla la parte teórica del tema a tratar; en el cuarto se desarrolla el diagnóstico y análisis de los aspectos relacionados con el Talento Humano en la institución y la metodología para su desarrollo; en el quinto, se presenta la propuesta realizada sobre aspectos organizacionales como base fundamental par el desarrollo del proyecto y estrategia organizacional de la institución; el sexto, se describe el diseño de los procesos involucrados en el SGTH; y en el séptimo, se describen la estrategias de implementación del sistema en Salud Social IPS S.A., las herramientas utilizadas y el grado de implementación alcanzado en los diferentes procesos. Finalmente se desarrollan las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada para la elaboración del proyecto, con los respectivos anexos.

1. GENERALIDADES DE SALUD SOCIAL IPS S.A.

1.1 RESEÑA HISTORICA

Social IPS nace en el año 1997, en el municipio de Piedecuesta, Santander, con el nombre de URDROCOM S.A.; en el año 1999 cambia de naturaleza jurídica a Salud Sociedad Limitada, y en enero de 2.001 se transforma al tipo de sociedad anónima bajo la denominación de SALUD SOCIAL IPS S.A. La Institución inicia su actividad con la atención de 1.300 usuarios del servicio de I Nivel de Atención para el personal docente adscrito a FINSEMA. En febrero del año 2.001 inicia la prestación del servicio de odontología en el I y II Nivel de Atención, con la apertura de las sedes de Chicamocha en Bucaramanga y Cañaveral en Floridablanca,

A mediados del 2002 SOLSALUD EPS, traslada usuarios del servicio de odontología de la UNIDAD MEDICA IPS S.A .en la zona del Urabá Antioqueño a SALUD SOCIAL IPS S.A., para lo cual se contrata Red de Prestadores en la zona y se administra desde Bucaramanga.

En el año 2003 Salud Social IPS, amplía su cobertura para los Departamentos de Norte de Santander, Cesar y Arauca: con la apertura de la sede Regional Norte en la ciudad de Cúcuta, la sede Regional Cesar en la ciudad de Valledupar y la sede Regional Arauca en la ciudad de Saravena; igualmente se abren las sedes de Alarcón en Bucaramanga y Regional Magdalena Medio en Barrancabermeja. En el año 2004 se abren las sedes Avenida González Valencia en Bucaramanga y Girardot. El año 2005 se ve marcado por el inicio de actividades en las sedes de Espinal e Ibagué.

A la fecha, SALUD SOCIAL IPS S.A. ha consolidado una excelente infraestructura de servicios odontológicos y médicos, cuenta con 11 sedes a nivel nacional, atendiendo a 120.000 usuarios del servicio de odontología en el Régimen Contributivo, 21.000 usuarios del servicio de medicina en el Régimen Contributivo y 25.000 Usuarios del Régimen Subsidiado en el servicio de Odontología.

1.2 MISION

Somos una Institución Prestadora de Servicios de Salud creada para garantizar una atención a nuestros usuarios con calidad, eficiencia y oportunidad, a través de una red sólida de servicios de salud, apoyada en tecnología apropiada y en un talento humano idóneo y comprometido con el mejoramiento continuo y el desarrollo sostenible de la organización.

1.3 VISION

En el 2010 seremos la institución líder en la prestación de servicios de salud, acreditada y reconocida a nivel nacional por la calidad de nuestros servicios.

1.4 VALORES INSTITUCIONALES

Salud Social IPS fundamenta su filosofía sobre los siguientes valores:

- Tolerancia
- Mejoramiento Continuo
- Organización
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Respeto por el entorno

1.5 FUNCIONES

- Prestar con prioridad la atención médica y odontológica a afiliados y beneficiarios del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Prestar servicios médico-asistenciales a personas naturales y jurídicas que lo requieran.
- Promover el desarrollo y bienestar del personal que pertenece a la Estructura Organizacional de la Institución.
- Presentar informes de las actividades realizadas por la Institución a Entidades de Vigilancia y Control.

1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Salud Social IPS S.A. cuenta en la actualidad con una planta de personal integrada por 60 funcionarios, en un total de 24 cargos, distribuidos en una estructura organizacional conformada por la Asamblea de Socios, la Junta Directiva, la Dirección general, la Coordinación de Servicios Médicos, la Coordinación de Servicios Odontológicos, la Coordinación Financiera y la Coordinación de Sistemas; a su vez la Dirección General tiene otras dependencias adscritas como la Coordinación de Calidad, la Coordinación del SIAU, la Coordinación Comercial y el Jurídico, es en el organigrama, en donde se puede observar la estructura de la Institución (Anexo 1). Esta estructura se presentó como propuesta ante la Junta Directiva y fue aprobada. (Ver capítulo 5)

1.7 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Documento que contiene la descripción de los servicios ofrecidos por Salud Social IPS, creado por los autores del proyecto con la colaboración de la Coordinadora de Calidad (Anexo 2)

2. GENERALIDADES DEL PROYECTO

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde su creación en la ciudad de Bucaramanga en el año 1997, Salud Social IPS ha experimentado un acelerado crecimiento manifestado en la apertura de 11 sedes a nivel nacional, que ha exigido a la Institución adelantar proyectos que le permitan adaptarse a cambios del entorno y mejorar sus procesos internos dentro del marco del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud (SOGC).

En este proceso de crecimiento el talento humano constituye un factor fundamental, que para el caso de Salud Social representa una debilidad, pues no se cuenta con la debida planeación, seguimiento y control, y no se tiene dentro de su estructura interna división alguna o procesos formales que contribuyan a mejorar la gestión. Por tal motivo se deben generar las condiciones que propendan por el buen desempeño y desarrollo y contar con unos lineamientos estratégicos de área, acordes con el nivel de desarrollo que ha alcanzado la institución.

Como resultado de esta necesidad manifiesta, se plantea la siguiente hipótesis que sirve de base para el desarrollo del proyecto:

Ho: ¿El diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Talento Humano (SGTH) en Salud Social IPS favorece las condiciones de desarrollo y desempeño de su personal?

2.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.2.1 Objetivo General

Diseñar, documentar e implementar un Sistema de Gestión de Talento Humano para Salud Social IPS S.A.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual a través de la elaboración del diagnóstico de necesidades de talento humano de la institución.
- Describir y analizar los cargos administrativos y asistenciales de la institución y la cooperativa Serintcoop con el fin de documentar el Manual de Funciones, Perfiles y Responsabilidades.
- Diseñar e implementar los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación y Capacitación de personal en Salud Social IPS y la cooperativa Serintcoop.
- Diseñar un sistema de indicadores para evaluar las actividades de los procesos del SGTH.

2.3 JUSTIFICACION

Si una organización desea contar con una filosofía y cultura de Mejoramiento Continuo, debe tener presente que el talento humano cumple un papel preponderante como cliente interno de sus procesos y por tanto es necesario mantener la dinámica constante de estar reconociendo e identificando sus necesidades, garantizando el cumplimiento de unas condiciones básicas y el diseño

e implementación de los procesos relacionados con la gestión del talento humano.

Bajo este esquema, Salud Social IPS garantiza su mejoramiento en la medida en que identifica y establece esas condiciones laborales necesarias, a través del diseño, documentación e implementación de su SGTH, basado en las calificaciones y competencias de su personal.

Diseñar e implementar los procesos de selección, inducción, evaluación, capacitación y desarrollo, es construir la base fundamental que guiará la toma de decisiones, la planeación y la evaluación, hacia una visión integral de gestión del personal.

3. MARCO TEORICO

Los conceptos que aparecen a continuación corresponden a la revisión bibliográfica en la cual se fundamenta el desarrollo del presente proyecto. Esta fundamentación teórica adopta temas relacionados con el conocimiento global del Sistema General de Seguridad Social en Salud del cual hace parte la Institución, las estructuras funcionales en las organizaciones, la descripción y el análisis de cargos y la gestión del Talento Humano como sistema integral conformado por una serie de procesos.

3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una estructura organizacional se define como un conjunto de elementos y de relaciones que determinan formalmente las funciones que cada área que compone una organización debe cumplir y el modo de comunicación entre cada una de ellas. Su principal finalidad es la de lograr establecer un sistema de roles que han de desarrollar los integrantes para trabajar juntos de forma óptima, alcanzar las metas fijadas en la planificación y responder mejor a las necesidades de los clientes y de la comunidad en general. Su conformación está condicionada por la naturaleza de la actividad, por los medios de trabajo, por las circunstancias socioeconómicas de la comunidad y por la manera como se conciba la actividad empresarial.

Cuando hablamos de definición de una estructura organizacional, estamos hablando de tener en cuenta elementos claves como la división y especialización del trabajo, la jerarquización, la departamentalización y la centralización o descentralización de las decisiones; la unión de estos elementos permite determinar los tipos de estructura funcional, que se pueden plasmar en un organigrama. Para efectos del presente proyecto, estos elementos son tenidos en cuenta para la redefinición de la estructura organizacional de Salud Social IPS, por tanto a continuación se presenta una descripción de cada uno de ellos que permite enmarcar su aplicabilidad.

3.1.1 Elementos claves de la estructura organizacional

- **División del trabajo.** Este elemento corresponde a la descomposición de los procesos complejos de la organización en una serie de pequeñas tareas que pueden ser asignadas a cada integrante de la misma. Entre las ventajas que trae la aplicación de este elemento tenemos, una mayor productividad, un mejor rendimiento del personal involucrado y una mayor eficiencia de la organización, entre otras.
- **Especialización.** Como resultado de la división del trabajo, cada cargo ejerce funciones específicas y especializadas, es decir, ya no un solo integrante de la organización realizará todo el trabajo sino que éste se divide para que sea realizado por cada uno de los integrantes según corresponda.
- **Jerarquía.** Con la jerarquización, se establecen las líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de la definición de los diferentes niveles y se delimitan las responsabilidades de cada cargo ante un superior inmediato; igualmente este término representa la distribución de la autoridad y la responsabilidad entre los diferentes niveles de la estructura, los cuales son definidos de acuerdo con el tamaño y las necesidades de autoridad de cada institución.
- **Departamentalización.** En términos generales la departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. La clasificación o agrupamiento de estas funciones o tareas, obedece a cinco diferentes tipos de departamentalización que son: la departamentalización por funciones, la departamentalización por zonas geográficas, la departamentalización por productos, la departamentalización matricial y las unidades de negocio. El tipo de departamentalización que se utilizó en el rediseño de la estructura organizacional de la Institución fue la funcional, por tal motivo se presenta un referente teórico más amplio para ésta, con relación a las demás.

Departamentalización por funciones. Consiste en hacer departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una organización. La departamentalización por funciones es utilizada cuando se trabaja en condiciones estables, se tienen pocos productos o servicios y se realizan tareas rutinarias.

Si partimos del punto de que cualquier organización implica la generación de alguna utilidad dentro de esta economía de intercambio y de que las funciones fundamentales de cualquier empresa consisten en: producción, ventas y financiamiento, la departamentalización por funciones consiste en agrupar tales actividades básicas en departamentos de producción, de ventas y de finanzas.

Este tipo de agrupamiento tiene como ventajas y desventajas, entre otras las siguientes:

- Permite un mejor seguimiento para una tarea o secuencia de tareas especializadas, dado que permite agrupar a los especialistas bajo una jefatura única y común.
- Cuando se requiere un producto o servicio con altas exigencias de calidad, la departamentalización funcional garantiza al máximo de utilización las habilidades técnicas actualizadas de las personas.
- Permite la economía de los recursos, por la utilización máxima de las personal y la producción en masa.
- Permite orientar a las personas hacia una actividad específica, concentrando su competencia de manera eficaz, y simplifica el entretenimiento del personal.

La departamentalización funcional es más indicada para circunstancias estables y de poco cambio, que requieran un desempeño continuo de tareas rutinarias. Se aconseja para organizaciones que tengan pocas líneas de productos o servicios que permanezcan inalterables por largo tiempo.

Algunas de sus desventajas son:

- Tiende a reducir la cooperación interdepartamental, puesto que exige fuerte concentración, además de crear barrera entre los departamentos, ante el énfasis en las especialidades.
- Se muestra inadecuada cuando la tecnología y las circunstancias externas son cambiantes e imprevisibles.
- Dificulta la adaptación y la flexibilidad a cambios externos, pues su enfoque cerrado casi no percibe ni visualiza lo que sucede fuera de la organización.
- Tiende a hacer que las personas concentren sus esfuerzos en sus propias especialidades, en detrimento del objetivo global de la empresa.

Departamentalización por zonas geográficas. En este tipo de departamentalización se agrupan las funciones dependiendo de la zona donde se localice la actividad que realiza la organización. Su uso depende del área de mercado, producción y operación y puede ocasionar problemas de control. Se utiliza para dar cobertura efectiva a un mercado de consumidores, requiriendo la descentralización del área de producción.

Departamentalización por productos. Se da en las organizaciones que estando departamentalizadas por funciones, diversifican la cantidad de productos o servicios ofrecidos, quedando este tipo de departamentalización pequeña ante ese nuevo cambio.

Departamentalización matricial. Es la combinación de la departamentalización funcional y la departamentalización por productos.

Unidades estratégicas de negocio. Hace referencia a pequeños negocios establecidos como unidades dentro de la compañía para asegurar que se promueva y maneje un cierto producto. Es una línea de producto como si fuese un producto independiente.

Centralización y Descentralización. La centralización es el grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. La descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le

da realmente la oportunidad de ejercer la toma de decisiones; en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas y más personas contribuyen con información.

3.1.2 Tipos de Estructura Organizacional.

Existe una serie de clasificaciones para el desarrollo de una estructura funcional, entre ellas las mencionadas en el proyecto y que se definen a continuación son: Estructura Lineal, Estructura Funcional y Estructura Línea Staff.

Estructura Lineal. Basada en la autoridad directa del superior sobre los subordinados. Este tipo de estructura obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad.

Algunas de las ventajas que conlleva el establecer este tipo estructura son:

- Es sencilla y fácil de comprender debido a que la cantidad de cargos que la conforman es relativamente pequeña, la parte superior de la estructura representa un cargo centralizador y el subordinado únicamente se relaciona con su superior inmediato.
- Presenta una clara delimitación de las responsabilidades de los cargos involucrados.
- Su funcionamiento es tranquilo gracias a la centralización del control y las decisiones y a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando.

Igualmente presenta desventajas como:

- La estabilidad y la constancia de las relaciones formales que se establecen pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lo que ocasiona dificultad en la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas.

- Excesivo énfasis en la jefatura. La organización lineal impide la especialización debido a que ocupa a todos los jefes en todos los asuntos posibles en la organización.

Estructura Funcional. Este tipo de estructura organizacional aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa. Esta estructura nace a raíz de la preocupación por las dificultades que producía el excesivo y variado volumen de atribuciones que se da los jefes de producción en la estructura lineal. Entre los tipos de estructura mencionadas esta fue la utilizada en el rediseño de la estructura funcional de la Institución.

Entre sus ventajas tenemos:

- Proporciona el máximo de especialización a los diversos cargos de la organización, esto permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función y no en las demás tareas secundarias.
- Permite la mejor supervisión técnica posible, cada cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.
- Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución.

Entre sus desventajas:

- Puede ocasionar dispersión y en consecuencia la pérdida de la unidad de mando. Al sustituir la autoridad lineal por la autoridad funcional, relativa y dividida, dificulta que los cargos superiores controlen el funcionamiento de los cargos inferiores.
- Subordinación simple: si la organización tiene problemas en la delegación de autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.
- Genera competencia entre los especialistas, puesto que los cargos que son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque en los problemas que surgen.

Estructura Línea Staff. Esta estructura combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento. Los cargos en línea se ocupan de las decisiones, y los de staff realizan apoyo y asesoramiento. La nueva estructura propuesta para Salud Social IPS plantea modificaciones en la línea staff.

Como ventajas podemos citar:

- Asegura la asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de autoridad.
- Permite un trabajo conjunto y coordinado de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas de la estructura staff:

- Existe la probabilidad de generar conflictos entre los órganos de línea y los de staff basados en que el asesor de staff generalmente tiene mejor formación académica pero menor experiencia.
- Puede generar dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio dinámico entre línea y staff.

3.1.3 Organigrama. El organigrama es una representación gráfica simplificada, total o parcial, de la estructura de una organización, en términos de unidades, departamentos, sectores o puestos de trabajo y de las relaciones existentes entre ellos.

A través del organigrama se pueden observar a simple vista, las características de una estructura organizacional como por ejemplo:

- La naturaleza lineal o staff de la estructura
- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y menor jerarquía

- Las relaciones existente entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o área
- Las comunicaciones y su vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.

El organigrama sirve como instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal; a su vez facilita la detección y corrección de fallas de organización, comunicar la estructura organizativa, y reflejar los cambio organizativos.

Tipos de Organigrama

Para la representación de las estructuras funcionales, la administración nos presenta diferentes opciones de organigrama, de los cuales los más utilizados son:

- **Organigrama vertical:** representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo con una diferenciación de niveles de autoridad.
- **Organigrama horizontal:** es una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha.
- **Organigrama circular:** los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia a afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

3.2 DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS

La descripción de cargos es el proceso de enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. Una vez se describe un cargo, se realiza el análisis del mismo (aspectos intrínsecos en relación con los aspectos extrínsecos), es decir, se especifican los requisitos que el cargo exige a su ocupante. El análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que las tareas o funciones inherentes al cargo, imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo.¹

La descripción y análisis de los cargos constituye la herramienta fundamental que facilita la determinación de las necesidades básicas de talento humano para una organización, sea en cantidad o en calidad.

Con la descripción de cargos se establecen y delimitan las tareas, los deberes y las responsabilidades de los mismos, entre tanto, que con las especificaciones se definen los requisitos que el ocupante de un cargo necesita cumplir, así pues, los cargos requeridos por un área específica de una organización se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante de un cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo.

En sí, la descripción y el análisis de cargos se refiere a cinco áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- Funciones del cargo.
- Requisitos intelectuales

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Talento Humano

- Requisitos físicos
- Responsabilidades implícitas
- Condiciones de trabajo.

Efectuar la descriptiva y análisis de cargos tiene como ventajas:

- Contar con una fuente de datos esenciales para la mejor realización de las tareas.
- Poseer un documento detallado que contiene en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de una institución.
- Plantear una guía del trabajo a ejecutar. Esto disminuye la necesidad de realizar consultas frecuentes a los superiores jerárquicos, de repetir instrucciones y de dar explicaciones constantes al personal, acerca de responsabilidades y funciones específicas.
- Facilitar la clasificación de la estructura organizacional y las responsabilidades de los puestos, evitando la anarquía institucional.
- Proporcionar uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas de la institución facilitando así la actuación gerencial en el ejercicio de autoridad.
- Facilitar la coordinación de actividades.
- Facilitar el adiestramiento de las personas que asumen nuevos puestos en todos los niveles de la organización.
- Aligerar el flujo de información en la institución.

3.3 LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS EN LA ORGANIZACIÓN

El enfoque planteado por la Teoría Sistémica ha ido abarcando todas las esferas y dimensiones del mundo, del conocimiento y la sociedad, sirviendo como base para la convergencia de todos los campos del saber; parte de un enfoque funcionalista, donde cada hecho, indiscutiblemente, tienen correlación directa con otro. Es entonces el pensamiento sistémico una aplicación mas compleja y global de la idea funcional que puede llegar a ilustrar la dimensión de la persona dentro de su entorno, en este caso el lugar donde se desempeña y cumple una función importante para su desarrollo. Hablar de un sistema requiere que todo lo que esta a su alrededor y al interior de él sea analizado, a su vez todas sus interacciones, entradas y productos merezca identificarlo y analizarlo a mayor profundidad.

Al trasladar este modelo a las organizaciones, se pueden analizar factores y características específicas. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir son “permeables”, pero al mismo tiempo, están claramente delimitados por su misión en el mismo entorno. Es entonces donde la organización es definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, y desarrolla actividades en él, aplicando recursos para cumplir con objetivos comunes. “La organización como tal es en esencia comparable con un sistema, la cual para su subsistencia debe integrar y dimensionar en su interior todos y cada uno de los elementos que la conforman y en especial la persona, de la cual depende su identidad, productividad, existencia no solo material sino cultural y la base operativa de su realidad, en otras palabras su modo de ser y existir”²

En definitiva la Teoría General de Sistemas, constituye una base para la comprensión e integración del conocimiento y de una amplia variedad de campos de gran especialización, que incluyen todos los tipos de sistemas existentes en el universo.

² TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión sistémica del hombre en la organización.

3.4 LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA

Vista la Organización como un sistema, todos y cada uno de sus procesos han de ser interdependientes, interrelacionados con cada área y enfocados al cumplimiento de una misión: *El desarrollo y crecimiento de la organización y las personas inmersas en ella*. Es aquí donde se aplica determinados enfoques, que en la medida tratan de identificar en la organización, los verdaderos agentes de desarrollo y sitúan a la persona como eje funcional en las nuevas teorías que orientan la administración organizacional; evidenciando una visión sistémica y en su aplicación se añade un elemento nuevo en el análisis organizacional: “la organización y el hombre elementos simultáneos de desarrollo”³, y en donde cada uno forma parte de un sistema y como tal no puede separarse, ni subestimar la importancia de la participación de cada uno en el desarrollo de la organización y la persona.

³ DESSLER, G. Administración de Personal. Editorial, Prentice Hall, México. 1991 Pág. 67.

3.5 VISIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

A través de un procedimiento deductivo, que aborda en primer lugar la generalidad para ir acercándose progresivamente al objeto de estudio, que suele incluirse como componente de esa generalidad y, con la intención de ordenar comprensivamente la función de la Gestión del Talento Humano en la Institución y así ubicar adecuadamente los procedimientos de dicha gestión en la llamada *gestión integral de talento humano*, nos apoyamos en la Teoría de Sistemas, teniendo en cuenta los subsistemas sociales y organizacionales en el que se desarrolla. Bajo este enfoque la Gestión de Talento Humano en las organizaciones, no sería una función atomizada; estaría relacionada con otras cosas, que, en este caso, forman un sistema abierto que recibe impulsos del sistema social, que a dicho entorno proporciona otros impulsos y que se retroalimenta interna y externamente al modo del sistema de funcionamiento de un organismo vivo; vemos entonces que un sistema en sentido holístico funciona debido al funcionamiento interdependiente de cada una de sus partes.

Es claro entonces que la ligereza en la ejecución de cualquiera de las funciones inherentes a la gestión de talento humano, repercute negativamente, en mayor o menor cuantía, en el conjunto del sistema en que se inscribe. Esta sería una conclusión evidente junto con la necesidad de encajar los procedimientos en una planificación de la gestión que tenga muy en cuenta el objetivo global de los diferentes subsistemas del sistema general de la Institución. Es decir, la gestión del talento humano ha de realizarse en adecuada sintonía con la gestión del resto de sus funciones y, a su vez, armonizada, con la planificación global de la organización en de la organización a la que sirve, que nunca podrá desmarcarse de los requerimientos del entorno social y económico en que vive.

Destacamos, entonces, la idea de consenso como objetivo último, contribuir a resolver contradicciones y los conflictos sistémicos entre grupos humanos; pero para llegar a esto creemos que sería útil empezar por el principio, es decir, coordinando los objetivos comunes por medio de un lenguaje común. Ciertamente hablamos de una situación ideal, probablemente no alcanzable en si misma, pero si

lo suficientemente motivante como para ser punto de referencia que guíe a la institución.

3.6 GESTION DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, la cadena de valor de la organización, la tecnología utilizada y otra infinidad de variables importantes.

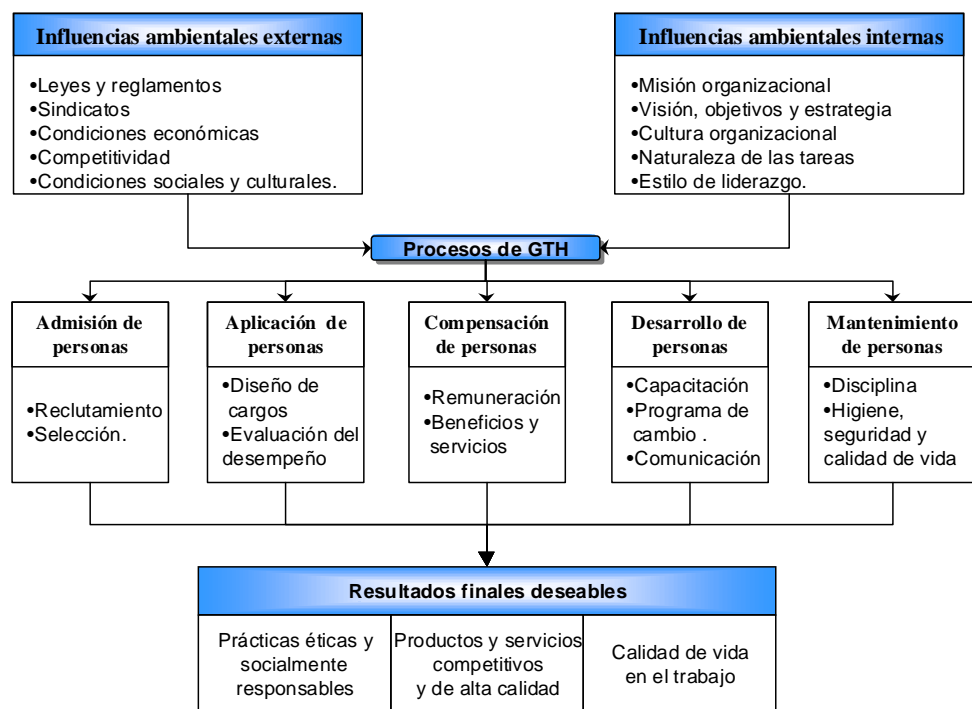
La determinación de adoptar un proyecto de este tipo se basa en la creencia que las personas son una de las claves para lograr la ventaja competitiva en un entorno cada vez más complicado. Esto es algo que está basado en creencias personales (y empresariales) profundas que son muy difíciles de cambiar, pese a las evidencias que se puedan aportar al respecto. De igual modo que decimos que una empresa no crea en estos sistemas es mejor que no los implante, hay que decir que creer en ellos no es condición suficiente para tomar la decisión de implantarlos, sino que hay que hacer un estudio de los beneficios que se esperan obtener, analizar qué parte de sus recursos humanos son clave para el éxito de su negocio valorando la inversión que se realiza frente al retorno que se espera de ella.

3.6.1 Procesos de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano implica varias actividades y está relacionada con funciones que se refiere a prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, entre éstas podemos identificar procesos utilizados para la **Admisión de personas**, procesos utilizados para diseñar las actividades denominados **Aplicación de personas**, que incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación de del desempeño. Otro proceso que aplica es la **Compensación de las personas** que busca incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades; adicional a éstos el talento humano debe propender por un desarrollo y mejoramiento continuo a través

de capacitación denominado **Desarrollo de personas**, finalmente y de manera general un aspecto que se ha fortalecido en las organizaciones es el **Mantenimiento de personas**, procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales.

Figura 1. Estructura de la Gestión del Talento Humano⁴



⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Talento Humano

3.7 SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD

Las disposiciones, normas y reglamentos que enmarcan la administración y prestación de los servicios de salud en Colombia, son el resultado de las acciones emanadas de la Ley 100 de 1993, creada en procura de mejorar el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS).

La principal finalidad del Sistema, es la de regular el servicio público esencial de salud en Colombia, así como las condiciones de acceso de toda la población al servicio en todos los niveles. Este sistema se encarga de proveer gradualmente servicios de salud de igual calidad a todos los habitantes en Colombia, independientemente de su capacidad de pago.

La afiliación al Sistema es obligatoria para todos los habitantes en Colombia, si un individuo desea afiliarse al sistema lo puede hacer a través de dos diferentes regímenes: el Régimen Contributivo y el Régimen Subsidiado.

Los afiliados al Sistema mediante el régimen contributivo son las personas vinculadas a través de contrato de trabajo, los servidores públicos, los pensionados y jubilados y los trabajadores independientes con capacidad de pago y en general todas las personas naturales con capacidad de pago.

Los afiliados al Sistema mediante el régimen subsidiado son las personas sin capacidad de pago para cubrir el monto total de la cotización. El subsidio en el Sistema General de Seguridad Social en Salud, va dirigido a la población más pobre y vulnerable del país en las áreas rural y urbana.

Todos los afiliados al sistema ya sea del régimen contributivo o del régimen subsidiado tienen el derecho a recibir un plan integral de protección de la salud, conocido con el nombre de Plan Obligatorio de Salud (POS), que abarca los servicios para la atención preventiva, médico-quirúrgica y los medicamentos esenciales requeridos por el paciente.

El (POS) comprende servicios de beneficio personal e individual que incluyen intervenciones, actividades, procedimientos e insumos (incluyendo medicamentos) en todas las fases de la relación salud-enfermedad (promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación) y en todos los niveles de complejidad. Las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y Administradoras del Régimen Subsidiado (ARS) son las encargadas de ofrecer el POS.⁵

Las ARS, como su nombre lo indica tienen como función administrar el aseguramiento de las personas más pobres y vulnerables dentro de una delegación que les hace el estado, en cabeza de los municipios. Estas administradoras realizan contratación de servicios con los municipios y/o los departamentos dependiendo de la condición de descentralizados o centralizados respectivamente y previamente se ha dado un proceso de libre elección por parte de las personas susceptibles de recibir subsidios del estado para salud. Las ARS contratan a su vez la prestación de servicios de Salud con las Instituciones Prestadoras de Servicios.

Por su parte las EPS son los núcleos organizativos básicos del SGSSS, en cuanto tales, y por expresa autorización de la Ley, sus principales funciones son la afiliación de los colombianos al Sistema, la movilización básica de los recursos financieros, la promoción de la salud y el manejo del riesgo de enfermar de sus afiliados y la organización de la prestación de los servicios de salud. Tienen además como funciones complementarias, la administración de las incapacidades, los servicios de salud por accidente de trabajo y enfermedad profesional (ATEP) y la organización de planes complementarios de salud. Estas entidades deben promover activamente la afiliación de las familias colombianas con capacidad de pago, a través del régimen contributivo, y coordinar con los gobiernos locales la afiliación de los más pobres a través del régimen subsidiado.⁶

Para garantizar el Plan de Salud Obligatorio a sus afiliados, las EPS y ARS pueden prestar servicios directos a sus afiliados por medio de sus propias instituciones prestadoras de salud (IPS), o contratar con instituciones prestadoras y profesionales independientes o con grupos de práctica profesional, debidamente constituidos.

⁵ Ley 100 de 1993. Sistema General de Seguridad Social en Salud

⁶ SENA. Caracterización de la Mesa Sectorial de la Salud

Estas IPS's pueden ser entidades oficiales, mixtas, privadas, comunitarias y solidarias, constituidas para la prestación de los servicios de salud a los afiliados del SGSSS dentro de las entidades promotoras de salud o fuera de ellas. Las IPS's deben tener como principios básicos la calidad y la eficiencia y tener autonomía administrativa, técnica y financiera.⁷

Como se observa, dentro de la estructura del SGSSS, las IPS's se ubican al final de la cadena de servicios de salud, por tanto representan la materialización de todo el sistema al tener el contacto directo con el usuario y al canalizar tanto las acciones para la prestación del servicio como la información de las necesidades en salud de los usuarios. Cualquier individuo que se afilia al Sistema tiene el derecho de elegir libremente la EPS e IPS' que le prestará los servicios del POS.

⁷ LEY 100 de 1993. Sistema General de Seguridad Social en Salud

4. DIAGNOSTICO

4.1 GENERALIDADES

En la actualidad, cada vez es de mayor importancia la realización de una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades que se realizan en las organizaciones.

Conscientes de esto, se proyectó para Salud Social IPS, la realización de un estudio de la situación actual de su Sistema de Gestión de Talento Humano, a través del cual se efectuó un análisis de los aspectos que lo caracterizan, con el objetivo de determinar las condiciones bajo las cuales se desarrolla, identificar las necesidades, y detectar posibles fallas o inconsistencias que permitieran plantear propuestas de solución, a fin de generar un impacto de mejora.

Para la identificación de las necesidades se utilizó una metodología cuantitativa con ayuda de instrumentos cualitativos, cuyas técnicas empleadas fueron: la revisión de documentos, entrevistas, cuestionarios y la observación directa, que permitieron la recolección de la información requerida para el diagnóstico. Con los resultados arrojados en cada técnica, se realizó la triangulación o comparación de fuentes, a partir de la cual se consolidó el estado final del SGTH de la Institución.

4.2 OBJETIVOS

4.2.1 Objetivo General

Caracterizar e identificar la problemática y potencialidades de la situación actual de la gestión del talento humano en Salud Social IPS S.A.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Involucrar a los actores principales en la identificación y caracterización de la situación actual.
- Conocer la opinión del personal, acerca de las condiciones laborales que ofrece Salud Social.
- Identificar y caracterizar el estado actual de la gestión organizacional de la institución, en cuanto a, misión, visión, valores, objetivos, clima laboral, estructura funcional, delimitación de funciones, etc.
- Identificar y analizar el estado actual de los procesos de gestión de talento humano, convocatoria, selección, inducción, evaluación de desempeño, capacitación y compensación.

4.3 METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO

A continuación se realiza la descripción de la definición, metodología de aplicación y los hallazgos encontrados para cada una de las técnicas de recolección de información aplicadas.

4.3.1 Revisión de documentos.

- **Definición**

La revisión de documentos es la técnica a través de la cual se verifica la existencia, conformidad y aplicabilidad de la información consignada en un documento específico. El documento representa la evidencia física de la planeación, gestión y control de las actividades que realiza una organización.

- **Metodología**

El punto de partida para realizar la revisión y análisis de la información física, fue la identificación de la estructura documental general con la cual contaba la institución en ese momento; una vez identificada se procedió a la descripción y análisis de los documentos soportes propios del SGTH, obteniéndose como resultado los hallazgos que se mencionan en el siguiente ítem. Esta actividad se realizó en conjunto con la Coordinadora de Calidad, quien es la persona encargada de la gestión documental.

- **Resultados.**

Se encontró que la estructura documental de la institución estaba conformada por manuales administrativos, manuales del servicio (guías y protocolos) instructivos y formatos que apoyaban las labores administrativas y de prestación del servicio. A nivel de documentos relacionados con la gestión del talento humano, específicamente encontramos el manual de funciones y perfiles, algunos formatos y registros y otros documentos soporte como el organigrama y las hojas de vida del personal. El análisis del estado de esta documentación se describe a continuación.

Organigrama. A través de este documento se evidencia la estructura organizativa, en cuanto a las división de las funciones, las relaciones de autoridad y las relaciones de comunicación entre cada unidad componente.

La última edición de este documento se realizó en febrero del año 2005, fecha en que fue aprobado por la Junta Directiva de la Institución. A la fecha de inicio del proyecto no se había efectuado la socialización del mismo.

A continuación se mencionan algunas no conformidades encontradas en la revisión de este documento:

- En el organigrama se mezclan nombres de cargos, dependencias y nombres de sedes.

- Los cargos contenidos en el organigrama no coinciden ni en denominación, ni en cantidad con los que realmente pertenecen a la institución.
- No se especifica en ningún otro documento cual es la estructura organizacional de las sedes de la institución.
- Cargos que haciendo parte de nómina, y que teniendo una subordinación y dependencia directa, figuraban en el organigrama como línea staff: es el caso del Asesor de Planeación y Calidad y del Asesor Jurídico.
- Para algunas personas no era clara la identificación o reconocimiento de su jefe inmediato.

Manual de funciones. Es el documento que contiene la descripción de las funciones y responsabilidades, así como los requisitos de los cargos. Su última edición se realizó en el año 2003 y su aporte como base fundamental para los procesos de talento humano no era significativa, dado que la información allí contenida en cuanto a las funciones y responsabilidades así como los requisitos de los cargos no coincidía con la realidad de los mismos, tal es el caso del número y denominación de los cargos que no correspondía con los que en el momento contaba la institución.

Manual de procesos. La estandarización, formalización y documentación de los procesos de la institución aún no se ha efectuado. No cuentan con un manual de procesos.

Formatos. Únicamente se encontraron dos formatos para el proceso de capacitación, específicamente, el formato de acta de capacitaciones y el formato de control de asistencia.

Otros documentos.

- Se encontraron registros de capacitaciones realizadas en diferentes momentos que no obedecen a periodicidad alguna.

- Se encontraron registros de llamados de atención a través de memorandos.
- Se encontró un archivo físico de hojas de vida de personal administrativo y asistencial, incompleto, desactualizado y al cual no se le realiza ningún tipo de control.
- Se encontraron informes de evaluaciones de desempeño realizadas con periodicidad de seis meses, periodo que coincide con la finalización de los contratos laborales. No existe documento alguno, ni instrumento estandarizados para la aplicación de la misma.
- No se encontraron documentos relacionados con los procesos de convocatoria, selección, inducción o compensación.

Pese a que las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, por normativa del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud, en lo relacionado con los estándares del Sistema Único de Habilitación, deben contar con la documentación de las actividades relacionadas con el talento humano, Salud Social IPS, no posee gran parte de esta documentación y la que tiene, está desactualizada o no ha sido socializada.

4.3.2 Aplicación de Cuestionario.

- **Definición.** Técnica que consiste en obtener información a través de la acomodación sistemática y ordenada de una serie de preguntas relacionadas con un tema o asunto determinado. El cuestionario permite recoger gran cantidad de información en un periodo de tiempo corto.
- **Metodología**

Esta técnica de recolección de información, se aplicó con el objetivo de conocer la percepción que tenía el personal, acerca de la gestión del talento humano en la institución (Anexo 3).

Para la aplicación del cuestionario, se programó una reunión en horario extralaboral, a la cual se citó al personal que labora en el Área Metropolitana de Bucaramanga. La actividad inició con una presentación del proyecto, donde se habló sobre las características e importancia del Talento Humano en las organizaciones y se invitó a participar y facilitar la información necesaria para su desarrollo e implementación; luego de esta presentación se aplicó un total de 40 cuestionarios, correspondiendo al 25% del total de trabajadores de Salud Social, explicándose previamente el objetivo del mismo y la importancia de la veracidad de la información suministrada.

- **Resultados.**

La información obtenida, se tabuló teniendo en cuenta los procesos que conforman el SGTH, las variables que inciden y el estado actual, categorizando las preguntas de acuerdo a las respuestas de los sujetos encuestados.

Como observación importante de la aplicación de esta técnica, podemos mencionar que las personas mostraron cierto rechazo para responder, debido al temor que les ocasionaba el hecho de poder ser censurados por los directivos de la Institución. Como evidencia de esta situación, está el hecho de que la gran mayoría de los cargos no llenaron el espacio destinado para colocar el cargo y la sede a la que pertenecían.

Tabla 1. Resultados cuestionario. Convocatoria de Personal

PROCESO	VARIABLE	CATEGORIA	FREC. RELATIVA	FREC. ACUMUL
RECLUTAMIENTO	Percepción que tiene el personal de la institución acerca del significado y conocimientos del Proceso de convocatoria.	<ul style="list-style-type: none"> • Que la persona cumpla con las expectativas y requisitos de la empresa y que esté en capacidad de desempeñar las actividades que la empresa desarrolla. 	22	55%
		<ul style="list-style-type: none"> • Se hace una capacitación de inicio e informan sobre lo que hay que hacer. 	12	30%
<ul style="list-style-type: none"> • No hay ningún proceso de convocatoria. 		6	15%	
	Fuentes de convocatoria usadas en Salud Social IPS	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con otra persona 	29	73%
		<ul style="list-style-type: none"> • Recomendación 	8	20%
		<ul style="list-style-type: none"> • Promoción 	3	7%

En los resultados se observa que no hay proceso de convocatoria establecido en la institución, en gran parte debido a la influencia política que se observa en la asignación de cargos. El 15% considera que no se experimenta proceso de convocatoria alguno, debido al contacto político que se maneja para la ubicación de puestos.

El 55% del personal cree que el proceso de convocatoria está relacionado con las capacidades, habilidades y demás requisitos que se tienen en cuenta para el proceso de selección. El 30% cree que el proceso de convocatoria se relaciona con la inducción de personal.

Tabla 2. Resultados cuestionario. Selección de personal

PROCESO	VARIABLE	CATEGORIA	FREC. RELATIVA	FREC. ACUMUL
SELECCION	Percepción del Proceso de selección experimentado en la institución.	• No se realizó proceso de selección.	14	35%
		• El procesos es bueno/adequado	11	28%
		• Se tiene en cuenta el entusiasmo que se demuestre, el dinamismo, los criterios y capacidad de una persona para trabajar.	10	25%
		• El procesos es regular/no adecuado	5	12%
	Tipo de instrumento de selección utilizado en Salud Social IPS	• Hoja de vida + entrevista	16	40%
		• Hoja de Vida	11	28%
		• Hoja de vida + simulación de actividades	4	10%
		• Hoja de vida + entrevista + prueba psicológica	4	10%
		• Otros	5	12%
	Cargo de la persona que realiza la Selección.	• Coordinador Odontológico	9	22%
		• Gerente	9	22%
• Coordinador Médico		7	18%	
• Asesora de junta Directiva		3	7%	
• Coordinador Odontológico + Gerente de + Gerente de Salud Social.		1	3%	
• Psicólogo		1	3%	
• Abogado		1	3%	
• No aplica		9	22%	

El 35% del personal de la institución no ha experimentado ningún proceso de selección, a raíz de la falta de claridad en la definición responsables, perfiles y políticas. La forma como se respondió esta parte del cuestionario lleva a suponer que existe un descontento general con el proceso de selección, pues

según los encuestados, se realiza teniendo en cuenta las recomendaciones o contactos políticos, desconociendo la capacidad real de la persona.

Se observó la tendencia a confundir el proceso de selección con los procesos de inducción o capacitación de personal.

El 28% de los encuestados considera que el proceso de selección es bueno o adecuado y un 25% del personal especifica que en la selección de personal si se tiene en cuenta requisitos, habilidades, experiencia laboral y criterios previos, así como el dinamismo que se demuestra para desempeñar una labor.

La selección de personal en Salud Social tiene como requisito de entrada la hoja de vida del candidato a ocupar el puesto; el 40% de los encuestados fue sometido a entrevista y al 10% le realizaron pruebas psicológicas.

El proceso de selección no está centralizado, se observa que en las respuestas relacionadas con el cargo de la persona que realizó el proceso de selección, aparecen nueve cargos o grupos de cargos diferentes. El 22% de los encuestados no presentó entrevista ante ningún cargo.

Tabla 3. Resultados cuestionario. Inducción de personal

PROCESO	VARIABLE	CATEGORIA	FREC. RELATIVA	FREC. ACUMUL
INDUCCION	Conocimiento de aspectos generales	<ul style="list-style-type: none"> • La Misión, visión, valores, organigrama, políticas de trabajo y demás aspectos, relacionados con la institución no se dan a conocer. 	30	75%
		<ul style="list-style-type: none"> • Si tiene conocimiento de la Misión, visión, valores, organigrama, políticas y demás aspectos, relacionados con la institución 	10	25%
	Conocimiento de aspectos del cargo a ocupar	<ul style="list-style-type: none"> • No hicieron entrega de ningún documento con funciones y responsabilidades, pero se dieron algunas instrucciones verbales. 	17	43%
		<ul style="list-style-type: none"> • No se entrego ningún documento o instructivo, pero tiene conocimiento de las funciones y de sus responsabilidades del cargo por la experiencia. 	15	38%
		<ul style="list-style-type: none"> • Si le entregaron documento con funciones y responsabilidades. 	8	19%
	Mejoras en el proceso de inducción.	<ul style="list-style-type: none"> • Debería existir un manual de funciones y algún instructivo para conocer criterios exigidos 	19	48%
<ul style="list-style-type: none"> • Deberían capacitar al personal antes de ocupar el cargo 		7	18%	
<ul style="list-style-type: none"> • Otros 		14	34%	

Como se observa en la tabla N° 3, el 75% de la población encuestada no ha experimentado un proceso de inducción en la institución, en consecuencia no conocen la misión, visión o políticas generales de al misma. El 25% del personal tuvo un conocimiento somero, a través de un taller de formulación de la misión/visión, y por iniciativa propia de conocerlas.

No existe claridad en el alcance y la naturaleza de sus funciones, siendo éstas transmitidas a través del vivir diario o por el anterior ocupante del cargo. Al 43%

del personal le dieron a conocer sus funciones en forma verbal y un 38% conoció de sus funciones con la experiencia y el transcurrir del tiempo.

Tabla 4. Resultados cuestionario. Evaluación de desempeño

PROCESO	VARIABLE	CATEGORIA	FREC. RELATIVA	FREC. ACUMUL
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Percepción del Proceso de evaluación del desempeño experimentado a su ingreso a la institución.	• Son buenas pues a través de las evaluaciones se conocen las fallas que se deben mejorar.	12	30%
		• No se realizan evaluaciones de desempeño.	11	28%
		• Las evaluaciones de desempeño que se realizan son muy subjetivas deberían mejorarse	8	19%
		• Las evaluaciones de desempeño se realizan con encuestas a los usuarios y buzón de sugerencias	5	13%
		• Las evaluaciones de desempeño se realizan mediante auditorias.	2	5%
		• Otros	2	5%
	Frecuencia en la realización de la evaluación del desempeño	• No sabe/No responde	18	45%
		• No existe un calendario de evaluación	12	30%
		• Cada 6 meses	5	13%
		• Regularmente	4	10%
• Cada mes		1	3%	

El personal de Salud Social tiene conciencia de la carencia de mecanismos claros y objetivos para la medición del desempeño. El 19% considera que las evaluaciones realizadas, poseen un alto grado de subjetividad y en ocasiones se hacen bajo presiones que no benefician el resultado. En otros casos el 18% del personal confunde la evaluación de desempeño con la realización de comités, auditorias y buzón de sugerencias.

Es notable la falta de un proceso de evaluación, que cuente con un programa de medición y de indicadores que le permitan al trabajador tener un referente para la mejora de su desempeño.

Tabla 5. Resultados cuestionario. Capacitación y Compensación

PROCESO	VARIABLE	CATEGORIA	FREC. RELATIVA	FREC. ACUMUL
CAPACITACION	Percepción de las capacitaciones en Salud Social y Serintcoop.	• Las capacitaciones son buenas y contribuyen al mejoramiento.	17	43%
		• No debe ser el sistema o forma de capacitar	9	23%
		• No realizan capacitaciones	5	13%
		• Deben realizarse capacitaciones que tengan relación con los cargos desempeñados	5	13%
		• Otros	3	8%
		• El horario resulta incómodo por que ocupan horas en donde hay que estudiar o se debería estar en el hogar.	1	3%
COMPENSACION	Percepción de la compensación en Salud Social y Serintcoop.	• Es bueno	3	8%
		• La remuneración la pagan tarde.	17	43%
		• No hay incentivos y se debe motivar con integración, bonificaciones y actividades.	13	33%
		• Otros	7	18%

En capacitación, Salud Social realiza actividades donde se informa de manera general, acerca de aspectos relacionados con la atención al usuario, manejo de residuos, calidad, entre otros; sin embargo, a estas charlas no se les hace ningún tipo de medición sobre la efectividad y grado de asimilación, sin embargo el 43% considera que son buenas. Según el 13% del personal encuestado, las capacitaciones realizadas, por su enfoque general, no incluyen temas relacionados con la labor o profesión de los participantes, a su vez se realizan en horarios extralaborales que no motivan la atención y asistencia.

En cuanto al proceso de compensación, el 76% no está conforme con las condiciones salariales que ofrece la Institución, ya sea por los retrasos en la paga o por la falta de incentivos salariales. El personal cumple sus funciones enmarcadas en lo que se supone que está bien para ellos y para la institución, sin reconocimiento o incentivo alguno que los motive.

4.3.3 Entrevista.

- **Definición**

Consiste en una práctica conversacional en la que el entrevistador y entrevistado, mantienen una relación social dirigida a obtener del entrevistado información y datos, conforme a un plan previamente preparado.

- **Metodología**

Una vez se conoció qué opinaba el personal sobre la forma con se llevaban a cabo los proceso de Talento Humano, el paso siguiente era conocer la opinión de los responsables directos de la planeación, gestión y control de éstos, por tanto, se planeó una entrevista estructurada con cada uno de ellos, en la cual se utilizó una guía de entrevista. (Anexo 4)

Con base en lo que hasta el momento se conocía de la institución y de acuerdo con información facilitada por la Coordinadora de Calidad, se identificaron los cargos que tenían injerencia directa sobre la planeación y ejecución de los procesos de talento humano, a quienes se les realizó la entrevista, estos cargos son: Asesora de Junta Directiva, Director General, Coordinador de Servicios Médicos, Coordinador de Servicios Odontológicos y Coordinadora de Calidad. La entrevista se realizó en los respectivos lugares de trabajo.

- **Resultados**

Los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica de entrevista son los siguientes:

Proceso de selección de personal

- Los entrevistados opinan que en la Institución las prácticas de reclutamiento más utilizadas son las referencias y recomendaciones y en menor lugar avisos de periódicos, hojas de vida y concursos.
- Con relación a los perfiles de los cargos, según la Coordinadora de Calidad la institución cuenta con este documento pero la información allí contenida, no corresponde con el perfil real de los cargos. Los demás cargos entrevistados consideran que Salud Social no tiene definido el perfil del cargo para la persona que pretenda desempeñarse en algún puesto de trabajo y que el proceso de selección se realiza basado en la experiencia del entrevistador y experiencias presentadas en otras empresas del sector. Como consecuencia se ven en la necesidad de inicialmente asignar el candidato seleccionado en una etapa de prueba que en más de una ocasión ha acarreado costos innecesarios y desgaste del personal.
- En consenso se opina que la técnica de reclutamiento externo es la más aplicada, en comparación con el reclutamiento interno, que es menos utilizado debido a las mismas deficiencias en el proceso de selección, además la estructura funcional de la institución es plana y por tanto el reclutamiento interno tiene muy poca aplicación.
- La selección se realiza de manera empírica e informal, no se aplican pruebas de conocimiento, de simulación o psicotécnicas. Se realiza una entrevista no estructurada con un alto grado de subjetividad de la persona encargada de realizarla. La Asesora de Junta Directiva es quien finalmente toma la decisión de seleccionar el candidato, ayudada del criterio de la persona a quien ella solicite colaboración, que generalmente es alguno de los entrevistados. El director general es el encargado de las funciones relacionadas con la gestión del talento humano, quien actualmente se

encuentra realizando una especialización en esta área, sin embargo como se mencionó anteriormente la asesora de junta directiva es quien toma las decisiones al respecto.

Proceso de Inducción

- Tanto la coordinadora de calidad como los coordinadores del servicio opinan que la información al nuevo integrante se transmite de manera informal, indicando verbalmente lo concerniente a las generalidades de la institución y las especificaciones del cargo. La Asesora de Junta Directiva opina que esa es función directa del jefe inmediato.
- Los entrevistados coinciden en afirmar que el nuevo integrante por política debe ingresar a un periodo de prueba de tres meses, tiempo durante el cual se hace un seguimiento informal del desempeño y actitudes mostradas. La Asesora de Junta Directiva es quien más defiende esta práctica pues considera que representa una buena opción de solución en el caso que la persona no se desempeñe en forma eficiente.
- En cuanto al conocimiento que demuestran los entrevistados, la Coordinadora de Calidad es quien tiene una mayor propiedad de su manejo, pues es su responsabilidad crearlos e institucionalizarlos. Según la Coordinadora de Calidad por su parte ha realizado intentos por llevar a cabo este trabajo pero al momento de realizar la definición de estos elementos no encuentra respaldo por parte de los directivos.
- En términos generales la opinión sobre el clima laboral se puede resumir en dos palabras: desmotivación y falta de sentido de pertenencia. Las personas entrevistadas consideran que salud social no ofrece a su personal condiciones de estabilidad y compromiso que favorezcan el desempeño y la actitud hacia el trabajo, los compañeros y la institución.

Proceso de evaluación de desempeño

- Cada seis meses es responsabilidad de los funcionarios que tiene personal a cargo, realizar la evaluación del desempeño del período. Según los entrevistados esta evaluación no deja entrever las debilidades y fortalezas

del personal evaluado por lo superficial de los factores evaluados y la subjetividad que ellos admiten incorporar en la calificación.

- Manifiestan la importancia de realizar una evaluación estructurada, que esté ligada a incentivos que generen motivación.

Proceso de Compensación

- La coordinadora de calidad, el Coordinador de Servicios Médicos y el Coordinador de Servicios Odontológicos manifiestan descontento por su nivel salarial, comentan que el sentimiento es generalizado en la institución sobre todo para los cargos del nivel de mandos medios y directivos. Comentan no tener estructura salarial en la cual basar la definición de los salarios, sin embargo se utiliza como punto de referencia el salario que manejan otras IPS's.

A la problemática del retraso en la cancelación del salario, se precisa que es el resultado de retrasos en los pagos por parte de la EPS a la cual le prestan los servicios.

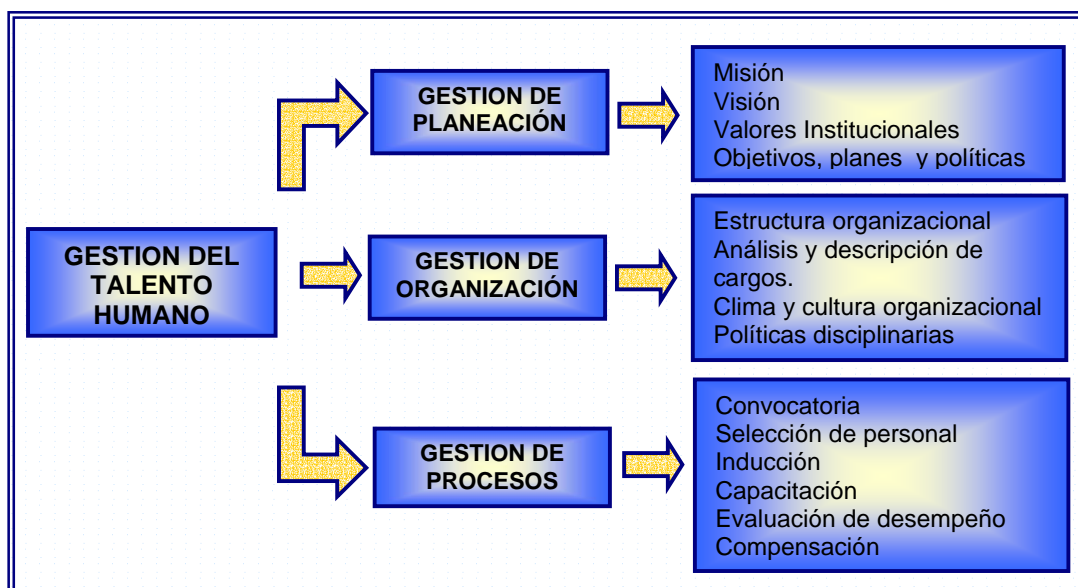
4.4 TRIANGULACION DE FUENTES

El análisis de la información recopilada a través de la revisión de documentos, el cuestionario, la entrevista y la observación directa, se realiza mediante la Triangulación de Fuentes, método que consiste en hacer una comparación de los resultados obtenidos de diferentes fuentes, para determinar de una manera más exacta lo que se quiere investigar, medir o evaluar.

La Gestión de Planeación, la Gestión de Organización y la Gestión de procesos como partes integradoras en la Gestión del Talento Humano, constituyen la base sobre la cual se presenta el estudio final de los resultados arrojados por cada técnica empleada. Cada uno de estos factores se analiza teniendo en cuenta elementos que inciden directamente sobre su desarrollo. A continuación se

encuentra un esquema donde se muestra la forma como se presenta el diagnóstico final obtenido a partir de la triangulación de las técnicas empleadas.

Figura 2. Componentes para el análisis diagnóstico



4.4.1 Gestión de Planeación.

La planeación es el sistema utilizado para obtener una visión futurista de hacia donde va una organización, cual es su misión, sus objetivos y metas; la práctica de la planeación facilita el establecimiento de métodos y procedimientos para desarrollar planes, programas y proyectos a nivel general de la organización o de sus áreas componentes.

Bajo este contexto si el objetivo general del presente diagnóstico es analizar la gestión del talento humano en la Institución, en primera instancia se debe partir por revisar si ésta cuenta con los elementos fundamentales de planeación sobre los cuales construir cualquier otro plan, programa o proyecto. En este aparte se resume el panorama general que presenta Salud Social IPS en materia de Gestión de planeación.

- **Misión y Visión.** En la práctica de cualquier actividad es necesario tener una definición clara de lo que se hace y lo que se pretende llegar a ser. Salud Social IPS tal como lo muestran los resultados obtenidos no dimensiona la importancia de contar con una misión y visión definidas y conocidas por todos. Durante la revisión de documentos no se encontró documento alguno donde estuviera formalmente declarada la misión y visión, a su vez se visitaron las instalaciones de la sede administrativa y de las sedes en el Área Metropolitana de Bucaramanga y se observó que en ningún lugar de éstas se encontraban publicadas. Esto se corrobora con el hecho de que en el cuestionario aplicado, el 75% de los entrevistados no conoce la misión y la visión.
- **Valores Institucionales.** Son los valores los que orientan el propósito y rumbo a las acciones en una organización. Los valores no son ni pueden ser un simple enunciado; ellos deben tener un papel especial en el desarrollo de las acciones para facilitar resultados más eficientes. Como se mencionó en los resultados de la entrevista, se han realizado esfuerzos por plantear una propuesta de misión, visión y valores, sin embargo, no se ha dado el suficiente respaldo para llevarla a cabo e institucionalizarla.

En conclusión la razón de ser de Salud Social como institución prestadora de servicios de salud no tiene una definición clara y de conocimiento de todos; el 75% que argumenta no conocer la misión, visión y valores, son una evidencia de esto.

- **Objetivo y Políticas Institucionales.** La definición de objetivos, planes y políticas institucionales, constituye un gran soporte para el alcance de la misión, visión o cualquier meta planteada. A través de la observación participante durante la convivencia diaria en la institución, y analizando el panorama que se muestra en los resultados de las técnicas aplicadas, se encuentra que el nivel directivo responsable de las prácticas de planeación, no tiene definido y documentado unos objetivos con sus respectivos planes y políticas que sustenten el desarrollo y sostenibilidad de la institución; tal vez informalmente

se tengan en cuenta, pero estos emanan de las necesidades o urgencias que se presentan en el día a día, sin efectuarse un correcto seguimiento al cumplimiento de los mismos.

4.4.2 Gestión de Organización

La efectividad en el cumplimiento de objetivos no solo está condicionada por la planeación que se realice previamente, sino que a su vez también depende de la forma como se organice y promueva el desarrollo de las actividades y se integre dinámica y racionalmente los diferentes recursos para alcanzar los resultados previstos. Para efectos del análisis diagnóstico de los elementos organizativos de la gestión de talento humano en la Institución, se contemplan prácticas de organización como la definición de la estructura funcional, el análisis y descripción de los cargos, el clima que experimentan los trabajadores y la normativa o reglamento que enmarca el desarrollo de sus labores.

- **Estructura Organizacional.** La definición de funciones y de autoridad representan para Salud Social una gran debilidad, debido a que por no poseer una estructura funcional formalmente establecida, el personal manifiesta confusión en cuanto al reconocimiento de autoridad y la delimitación de las funciones principales. Estos resultados surgen a partir de diálogos entablados con los trabajadores quienes a su vez declaran la marcada centralización de las decisiones sobre la Asesora de Junta Directiva, circunstancia que dificulta la eficiencia de los procesos, y que coarta la iniciativa y creatividad del personal. Estas conclusiones se complementan si volvemos a los resultados de la revisión del organigrama, donde observamos que es un documento que existe, pero que su diseño no es correcto y además no se ha dado a conocer.
- **Análisis y Descripción de Cargos.** El manual de funciones existente no constituye un instrumento útil en la gestión del personal, sencillamente es un documento que se realizó para dar cumplimiento a un requisito exigido por un

Organismo de Vigilancia y Control según lo manifiesta la Coordinadora de Calidad. Al cumplirse la revisión de este documento, se concluye que no es un documento válido para la Institución, al no ser funcional para el conocimiento de las responsabilidades y requisitos propios de los cargos. La necesidad de realizar un rediseño es latente, por ejemplo el 48% de los trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario así lo requieren.

- **Clima organizacional.** De los resultados del cuestionario y la entrevista, se concluye que la falta de programas desde el comienzo de la vida laboral del trabajador, como la no existencia de planes de capacitación, promoción interna y salud ocupacional, sistemas de recompensas ni de incentivos, entre otros, evidencian un descontento del personal de la Institución. Hablar con la gran mayoría de ellos al respecto, es darse cuenta de que no se posee un sentido de pertenencia, es fácil identificar que la gente no trabaja motivada por cumplir con un objetivo y por demostrar sus capacidades, sino por la necesidad de contar con un trabajo, consideran que la institución no brinda condiciones favorables. Además se observa que el trato entre algunas personas es muy poco cordial, en la convivencia diaria que se experimentó, se logró identificar el rechazo de expresar libremente las ideas, como consecuencia del temor que puede causar el hecho de un despido por las decisiones tan radicales que en ocasiones toma la dirección.

Es importante tener presente que el clima y cultura en una organización se genera a partir de quienes planean, organizan y toman decisiones. Si desde este nivel no se promueve una visión estratégica del ambiente laboral, difícilmente éste se va a generar en otros niveles.

- **Políticas disciplinarias.** La institución no cuenta con un documento ni reglamento disciplinario que guíe el accionar de los trabajadores y que establezca las sanciones que se habrían de tomar en caso que sea necesario.

Cuando se presenta alguna situación de índole disciplinaria el Jurídico es quien a su modo de analizar, establece la sanción y el procedimiento a seguir.

4.4.3 Gestión de Procesos.

La gestión de procesos es un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua del funcionamiento de las actividades de una organización, en nuestro caso las actividades relativas al talento humano. Como se mencionó en la etapa de revisión de documentos no hay un manual de procesos, lo que supone que no se ha trabajado en la determinación de los objetivos, actividades, responsables, controles y demás elementos que componen los procesos; como tal es muy probable que existan muchas no conformidades en las actividades que realiza la institución que afecten la calidad del servicio y los intereses de sus involucrados ya sean socios o trabajadores.

Este panorama se hace aún más evidente si se mide desde el punto de vista de las respuestas dadas a las preguntas del cuestionario, donde:

- La selección de personal no siempre se aplica, tal es el caso del 35% de los funcionarios que argumentan no haber experimentado selección y de los que la experimentaron algunos consideran que no debería realizarse en la forma como la aplican. Este proceso no cuenta con un responsable directo y con un criterio unificado de selección; encontramos por ejemplo que se utilizan diferentes modalidades de instrumentos como hojas de vida y combinación de hojas de vida con entrevista, entre otros.
- El proceso de inducción igualmente no tiene un responsable directo. Lo que se aplica de este proceso se hace informalmente, 81% de los entrevistados opinan que al inicio de las actividades, solo se dan instrucciones verbales y que el conocimiento que se tiene del cargo y de la institución ha sido por la experiencia. La mayoría de los trabajadores (66%) consideran que se deben plantear mejoras en este proceso, se habla por ejemplo de implementar un manual de inducción, y de brindar una capacitación al nuevo trabajador.

- El proceso de evaluación es indispensable para identificar fallas que puedan estar afectando el desempeño del trabajador. De este proceso la percepción que se tiene en su mayoría es buena (30%), sin embargo hay quienes opinan que no se realiza evaluación (28%) o que son realmente subjetivas (19%). Si se complementan estas opiniones con las evidencias que se encontraron de las evaluaciones realizadas en periodos anteriores se puede afirmar que carecen de objetividad, y que no es un proceso estructurado, no obstante, con base en él se toman decisiones.
- La capacitación contribuye al desempeño del personal y por consiguiente a una mayor efectividad de la institución. Por concepto de los entrevistados (43%) Salud Social ofrece buenas capacitaciones, aunque en ocasiones se han programado capacitaciones que no van dirigidas como debiera y se realizan en horarios extralaborales lo que representa desestímulo en la participación. Como experiencia propia asistimos a una de ellas y la calidad de la misma fue muy regular, en cuanto al expositor y al tema. Los profesionales de la institución, manifiestan satisfacción por las capacitaciones que han recibido con otras instituciones y que son patrocinadas en su totalidad o en un porcentaje aceptable dependiendo del monto.
- En términos de retribución en dinero y en especie el descontento es generalizado, la paga retrasada y la falta de incentivos desmotivan al personal, no obstante este hecho está encadenado a los retrasos ocasionados por la EPS con que se trabaja. Los profesionales de los cargos mandos medios y directivos no están satisfechos con el salario devengado, consideran que está muy por debajo de lo que se paga en otras instituciones del sector, en la ciudad y su área metropolitana.

5. ASPECTOS ORGANIZACIONALES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

La efectividad en el alcance de los niveles de crecimiento en una organización aunado al logro de los objetivos de desarrollo organizacional, no depende de la efectividad de una persona o proceso en particular sino que depende de la coordinación balanceada de todos los recursos, procesos y demás elementos que la componen.

El panorama presentado mediante el diagnóstico expuesto en el capítulo anterior, evidencia la necesidad inmediata para Salud Social de diseñar y desarrollar estrategias organizacionales, en procura de generar condiciones que faciliten el crecimiento integral de la Institución, y en nuestro caso contribuir a la mejora de la problemática relacionada con el talento humano.

En este capítulo y en los siguientes, se diseña y desarrollan las propuestas de mejora aportadas a la gestión del talento humano en la Institución; se inicia con la definición de la misión, visión, valores institucionales y estructura organizacional, elementos fundamentales que deben estar claramente definidos antes de iniciar cualquier plan, proyecto o programa, pues constituyen los lineamientos generales que enmarcan cualquier actuación.

5.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES

Salud Social en cabeza de la Coordinadora de Calidad, había desarrollado algunos esfuerzos por definir su misión, visión, y valores institucionales, tal es el caso del taller de formulación de los mismos que se realizó en el mes de mayo del año 2005 con la participación y presentación de propuestas por parte del personal, sin embargo no se llegó a un resultado definitivo que fuera de conocimiento de todos.

A través de reuniones informales en las que se contó con la participación directa de la Coordinadora de Calidad y el Director General y teniendo como base lo trabajado hasta el momento y la información relacionada con la misión, visión y valores en otras instituciones, se redactó una propuesta, que fue presentada y aprobada por la Junta Directiva de la Institución. Como observación general de esta actividad se resalta la relevancia en la vinculación del personal en la definición de estos elementos dando su aporte en cuanto a la razón presente y futura institucional. Los resultados obtenidos se exponen a continuación.

- **Misión.**

Somos una Institución Prestadora de Servicios de Salud creada para garantizar una atención a nuestros usuarios con calidad, eficiencia y oportunidad, a través de una red sólida de servicios de salud, apoyada en tecnología apropiada y en un talento humano idóneo y comprometido con el mejoramiento continuo y el desarrollo sostenible de la organización.

- **Visión**

En el 2010 seremos la institución líder en la prestación de servicios de salud, acreditada y reconocida a nivel nacional por la calidad de nuestros servicios.

- **Valores Institucionales**

Salud Social IPS fundamenta su filosofía sobre los siguientes valores:

- **Tolerancia:** desarrollar la capacidad de respetar y tener consideración hacia las opiniones o prácticas de los demás, aunque difieran de las propias.
- **Mejoramiento Continuo:** hace posible la renovación constante mediante la identificación y transformación de oportunidades en mejoras permanentes que contribuyan al desarrollo y crecimiento de todos.

- **Organización:** Crear las condiciones para una integración dinámica y eficiente de los diferentes recursos y personal involucrado, a fin de alcanzar objetivos y metas comunes.
- **Honestidad:** Desarrollar la capacidad de ser consecuente entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace, sin generar discrepancias ni contradicciones entre pensamientos, palabras o acciones, logrando así un ambiente de confianza y seguridad.
- **Trabajo en equipo:** Generar una cultura de participación activa en la consecución de objetivos y metas institucionales trabajando en conjunto, generando visión compartida, y buscando resultados comunes.
- **Respeto por el entorno:** actuar teniendo en cuenta la condición y circunstancias que por derecho propio se confiere a todo lo que nos rodea y siempre partiendo de su consideración y valoración.

5.2 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.2.1 Objetivo General. Realizar el rediseño de la estructura funcional de Salud Social IPS, con el fin de favorecer el cumplimiento de los objetivos institucionales y propicie la identificación de la Institución ante sus usuarios, personal y socios.

5.2.2 Metodología. Con base en los resultados del diagnóstico e información teórica y práctica acerca del significado, características y diseño de una estructura organizacional, se realizó el rediseño de la estructura funcional de la Institución, planteándose una serie de modificaciones a la anterior estructura, con el aporte principal de la Dirección General, la Coordinadora de Calidad, los Coordinadores asistenciales, la Coordinadora Financiera y el Coordinador de Sistemas.

5.2.3 Resultados. En el Anexo 1 se encuentra el organigrama de tipo vertical que incorpora la nueva estructura de la Institución, y en donde a su vez se determina la



estructura a manejar en las sedes que conforman la Institución. A continuación se presenta la descriptiva de los elementos que conforman la estructura funcional propuesta.

El nuevo diseño de la estructura se realizó teniendo en cuenta el nivel de complejidad horizontal, el nivel de complejidad vertical, el nivel de formalización y el nivel de centralización o descentralización, que constituyen los cuatro elementos básicos que deben hacer parte del diseño de cualquier estructura. Estas variables no son únicas para la estructura sino que pueden llegar a variar para las diferentes áreas de acuerdo a sus características y a los procesos que desarrolle.

1. Complejidad Horizontal

La Complejidad Horizontal hace referencia al nivel de departamentalización, es decir, las áreas básicas que comprenden la estructura. Para el caso de Salud Social la nueva estructura posee una departamentalización funcional, con tres áreas claramente definidas que corresponden al Área de producción de los servicios de salud, al Área Financiera y al Área de Sistemas; estas áreas se establecen teniendo en cuenta la división y especialización del trabajo de las funciones principales que como organización desempeña. Para cada área se definieron la función principal y los cargos que agrupa.

Tabla 6. Áreas Funcionales en Salud Social IPS

AREA	FUNCIÓN PRINCIPAL	COMPOSICIÓN
 <p>Área de Servicios de Salud</p>	<p>Área encargada de asegurar la Calidad de la atención al usuario y fomentar la prevención y promoción de la salud mediante la planeación, coordinación y control de las actividades de prestación de los Servicios de Médico-Odontológicos, de acuerdo al Nivel de Complejidad de la institución y la Normatividad vigente.</p>	<p>La Gestión del área es responsabilidad directa del Coordinador de Servicios Médicos para los servicios de medicina y el Coordinador de Servicios Odontológicos para los servicios de odontología.</p>
 <p>Área Financiera</p>	<p>Esta área tiene como función principal garantizar la generación de valor de la institución, mediante la gestión y optimización de sus recursos financieros y la proyección como una entidad con viabilidad y sostenibilidad económica.</p>	<p>La gestión del área está a cargo del Coordinador Financiero quien se apoya en los cargos de Tesorero, Auxiliar Contable, Auxiliar de Compras y Almacén y Mensajero.</p>
 <p>Área de Sistemas</p>	<p>La función principal del área es la de promover la sistematización de los procesos de la institución, garantizando eficiencia y eficacia en la generación de información para el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones.</p>	<p>La gestión del área está a cargo del Coordinador de Sistemas que se apoya en el cargo Técnico de Soporte.</p>

A su vez la Dirección General cuenta con el siguiente conjunto de cargos adscritos directamente: Coordinador de Calidad, Coordinador Comercial, Coordinador Comercial, Coordinador SIAU y Jurídico.

2. Complejidad Vertical

La complejidad vertical hace referencia a los niveles jerárquicos en los que se agrupan los diferentes cargos de la institución. Esta nivelación jerárquica, permite definir fundamentalmente, la especialización de la dirección, es decir, la distribución de la autoridad y de la responsabilidad en cada uno de los niveles de la institución.

Para la estructura institucional propuesta se identificaron cuatro niveles jerárquicos principales:

Tabla 7. Niveles jerárquicos en Salud Social IPS

NIVEL JERÁRQUICO	FUNCIÓN PRINCIPAL	COMPOSICIÓN
Nivel Directivo	A este nivel se le atribuyen las funciones de definir los objetivos y estrategias de la institución, formular políticas institucionales acordes con la normatividad vigente y administrar recursos para el cumplimiento de metas y objetivos.	Nivel integrado por el Director General, el Coordinador de Servicios Odontológicos, el Coordinador de Servicios Médicos, el Coordinador Financiero y el Coordinador de Sistemas.
Nivel Asesor	El Nivel Asesor tiene como objetivo fundamental asesorar el desarrollo de las funciones y la formulación de políticas institucionales, además de liderar procesos que conlleven al cumplimiento de las mismas en los demás niveles de la institución.	Nivel conformado por el Asesor de Junta Directiva, y los comités permanentes o transitorios que se creen para el estudio y apoyo de las funciones principales.
Nivel de Mandos Medios	El nivel intermedio, tiene como función principal transformar en planes y programas, las decisiones tomadas en el Nivel Directivo o Institucional, para que el Nivel Técnico u Operativo las ejecute.	Integrado por el Coordinador de Calidad, el Coordinador del Servicio de Información y Atención al usuario (SIAU) el Coordinador Administrativo de Sede, el Auditor Odontológico y el Auditor Médico.
Nivel Operativo	A este nivel se ejecutan las tareas y se desarrollan los programas de la institución.	Corresponden a este nivel los demás cargos que conforman la Institución

3. Nivel de Formalización

El nivel de Formalización en la estructura organizacional indica la medida en que una organización requiere de procedimientos y normas para dirigir el comportamiento de los empleados y el grado de libertad o de estandarización

con que los procesos se desempeñan en el día a día. En la estructura de Salud Social, para el nivel operativo se sugiere establecer un nivel alto de detalle en la definición de los roles y responsabilidades, así como de los procesos o actividades asignadas. Para el Nivel Directivo se debe contar con los lineamientos básicos para su desempeño, enmarcados con cierto grado de libertad en la toma de decisiones y en la ejecución de los procesos, que permitan responder oportunamente a las necesidades del área asignada.

4. Nivel de Centralización y Descentralización

El nivel de Centralización y descentralización hace referencia a la concentración de la toma de decisiones, es decir si éstas se encuentran centralizadas en la alta dirección o si existe autonomía para la toma de decisiones en los niveles inferiores de las diferentes áreas. En la institución se plantea una estructura centralizada para el nivel operativo, sin atribuciones para la toma de decisiones y con la definición clara de parámetros y políticas; para el Nivel directivo se requiere la descentralización, que faculte la toma de decisiones pertinentes a los programas y actividades específicas en cada una de las áreas asignadas.

5.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

La descripción y análisis de cargos constituye la primera fase para el diseño de los procesos del SGTH, mediante la cual se determinan las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto. El desarrollo de esta fase debe ser suficientemente laboriosa para que refleje en gran medida lo que es el cargo.

La descripción y análisis de los cargos incluye la recogida, análisis e interpretación de la información relacionada con los puestos de trabajo.

5.3.1 OBJETIVOS

- **Objetivo General**

Diseñar para el personal administrativo de Salud Social IPS, un instrumento de orientación en aspectos relacionados como las funciones, responsabilidades y requisitos de los cargos, e igualmente que funcione como base para la definición de los procesos y actividades de la gestión del talento humano.

- **Objetivos Específicos**

- Contribuir al alcance de los objetivos de las diferentes áreas y de la Institución en general, a través de la creación del instrumento que sirva de base en los procesos de selección, inducción, evaluación de desempeño, capacitación y compensación de personal.
- Delimitar las funciones y responsabilidades de los cargos.
- Contribuir al desempeño del personal al servir como guía en la ejecución de las funciones y responsabilidades asignadas.

5.3.2 METODOLOGÍA

El desarrollo del manual se realizó en tres fases:

- **Fase 1: Recolección de información**

Las siguientes corresponden a las estrategias de recolección de información utilizadas:

- La recolección de la información relacionada con la funciones, responsabilidades y requisitos de los cargos se realizó mediante

comunicación interna enviada a cada una de las sedes de la Institución, donde se hacía el requerimiento a cada Coordinador Administrativo de Sede, para que se enumeraran las funciones y los requisitos del personal a su cargo y se enviara la información vía fax. Por facilidad de acceso inmediato y como complemento de esta actividad, se realizó una entrevista informal sobre el tema, a los funcionarios en la sede administrativa, la sede Avenida Gonzáles Valencia y la Sede de la 24.

➤ La recolección de la información relacionada con las condiciones de los cargos se realizó mediante visita a las sedes ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga, con la metodología de observación participante.

- **Fase 2: Análisis y documentación de la información**

Una vez finalizada la fase 1 se procedió a realizar el análisis de la información, para obtener la propuesta del documento central denominado “Manual de Descripción de Cargos”.

- **Fase 3: Retroalimentación de los resultados.**

Esta fase se desarrolló con entrevistas informales a los funcionarios ubicados en la sede administrativa y la Sede de la 24, al Coordinador de Servicios Médicos y al Coordinador de Servicios Odontológicos, con el fin de revisar la validez del documento construido. Los funcionarios con responsabilidad por subordinación realizaron la revisión de funciones, responsabilidades y requisitos los cargos subordinados

Finalmente una vez efectuadas las modificaciones sugeridas durante la revisión, se obtuvo como resultado el documento final del “Manual de Descripción de Cargos” MC-TH-001 (Ver Anexo 5). El documento final consta de aproximadamente 120 páginas, por lo tanto en el anexo correspondiente se presenta una muestra de la forma como se estructuró este manual.

5.3.3 RESULTADOS: Manual de Descripción de Cargos

La descripción de los cargos está compuesta por los siguientes apartados:

- **Identificación del Cargo.** Corresponde al conjunto de datos que describen el nombre o denominación del cargo, el cargo del jefe inmediato, es decir, a quien corresponde ejercer la supervisión directa del desempeño laboral y los cargos que le reportan sobre los cuales ejerce subordinación.
- **Objetivo General del Cargo.** Describe el por qué de la existencia de cada cargo, es decir, su razón de ser.
- **Funciones y Responsabilidades.** Informa sobre lo que hace cada cargo y en qué consiste ese quehacer. Presenta las funciones y responsabilidades en que se agrupan las actividades que se realizan en cada cargo.
- **Especificaciones del cargo.** En esta parte se incluyen los requisitos indispensables para cumplir a cabalidad la ejecución de las funciones previamente descritas y las responsabilidades que esta funciones implican. Están definidas en términos de competencias institucionales (se definieron cinco factores de competencias institucionales con sus respectivos niveles de aplicabilidad), requisitos intelectuales (educación, experiencia y formación) y relaciones de trabajo.
- **Condiciones del cargo.** Describe las condiciones ambientales y de riesgo con las que opera el cargo.

5.3.4 OBSERVACIONES GENERALES

Con la realización de este manual se propiciaron cambios a nivel de denominación de cargos, redefinición de funciones y de autoridad:

Tabla 8. Cambios en la denominación de los cargos

DENOMINACIÓN ANTERIOR	DENOMINACIÓN ACTUAL
Coordinador Odontológico Nacional	Coordinador de Servicios Odontológicos
Coordinador Médico Nacional	Coordinador de Servicios Médicos
Coordinador Financiero Nacional	Coordinador Financiero
Coordinador Sistemas de Información Nacional	Coordinador de Sistemas
Asesor de Planeación y Calidad	Coordinador de Calidad
Asesor Jurídico	Jurídico
Coordinador Nacional del SIAU	Coordinador del SIAU
Asistente Operativo	Técnico Soporte
Liquidador de Cuentas	Auxiliar de Cuentas
Auxiliar de Citas Auxiliar de archivo Auxiliar Administrativo	Auxiliar Administrativo
Farmacia	Regente de Farmacia
Jefe de compras	Auxiliar de Compras y Almacén

Tabla 9. Redefinición de funciones

CARGO	FUNCIONES
Coordinador de Servicios Médicos	Anteriormente ejercía funciones de Auditor Médico, pero debido a la carga laboral experimentada y a la importancia en la calidad de las auditorías, la Dirección General tomó la decisión de contratar una nueva persona que actualmente realiza las funciones del cargo de Auditor Médico.
Auditor Odontológico	Ejercía funciones de jefe de compras. En la nueva estructura solo ejerce funciones de auditoría, debido a la importancia de una mayor concentración y dedicación en esta labor. Las funciones de compras pasaron a ser responsabilidad de la Auxiliar de Compras y Almacén.
Auxiliar Administrativo	Reúne las funciones de archivo, citas y secretaria de coordinación, que anteriormente estaban definidas por aparte. Con este cambio la persona que ocupe este cargo puede ejercer exclusivamente funciones de archivo por ejemplo o ejercer funciones de archivo, citas y secretariado dependiendo del tamaño de la sede.
Coordinador Comercial	Este cargo no existía, pero por requerimiento de la Dirección General se creó dentro de la estructura funcional

Tabla 10. Modificaciones en la autoridad.

CARGO	FUNCIONES
Auditor Médico y Auditor Odontológico	Los cargos de auditores dejaron de depender de los respectivos coordinadores del servicio para depender directamente del Director General. Sin embargo estos cargos constituyen un apoyo directo a los coordinadores, en procura de la calidad del servicio y el cumplimiento de objetivos.
Auxiliar de Mantenimiento	Anteriormente tenía como jefe inmediato al Coordinador de Sistemas, pero por ubicación y frecuencia en la realización de las funciones relacionadas con el servicio odontológico, queda dependiendo del Coordinador de Servicios Odontológicos.
Auxiliar de Cuentas	Dependía en la anterior estructura de la Coordinadora Financiera, pero por la naturaleza de sus funciones, pasó a depender de los cargos de Auditor Médico y Auditor Odontológico según sus funciones se relacionen con medicina u odontología respectivamente.

6. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

El propósito de la Administración de procesos, es asegurarse que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. Bajo este enfoque, este proyecto pretende alcanzar el desarrollo de un Sistema de Gestión de Talento Humano que permita apoyar la dinámica organizacional y lograr una mayor satisfacción del cliente interno, en este caso los funcionarios administrativos en Salud Social; para esto, se hace uso de herramientas y técnicas principales usadas en el diseño de procesos como son: tormenta de ideas para la definición de políticas y objetivos, diagrama de flujo, descripción de procedimientos, reuniones de validación entre otros.

Un proceso se define como una serie de actividades interrelacionadas a través de las cuales se generan salidas como resultados, servicios, información o productos. Cualquier proceso, no importa si es pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

- Entradas: Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.
- Procesos de transformación: Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.
- Salidas: Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.

Para poder implementar y poner en marcha el Sistema de Gestión de Talento Humano, es necesario previamente diseñar aquellos procesos que se pretende analizar y mejorar. Es entonces que enmarcados en las principales tres fases que se deben seguir para el mejoramiento de procesos: Fase de Diseño, Fase de Producción, Sistema de Retroalimentación y sus objetivos, identificamos aspectos relevantes para el Diseño de los procesos del Sistema.

Figura 1. Caracterización de la Gestión del talento humano en Salud Social



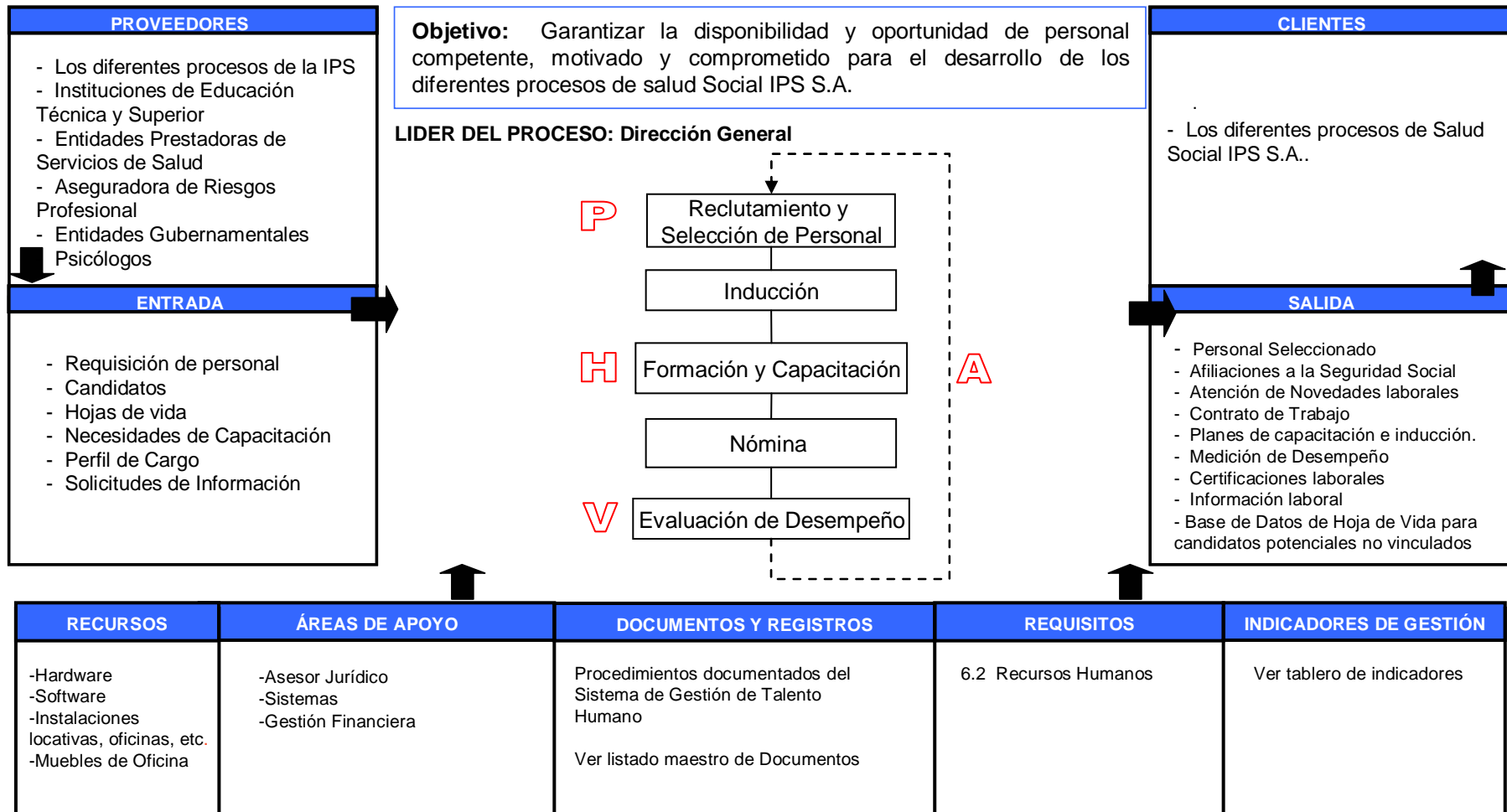
SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: PR - TH -001

EDICIÓN: 01

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

PAGINA: 1 de 1



6.1 DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

A pesar que las actividades en las organizaciones permanentemente tienden a la automatización, es claro que aun es necesario el factor humano en el desarrollo de estas, por tanto las organizaciones deben contar con personas con ciertas características que contribuyan a la eficiencia de sus procesos, para esto se diseñan mecanismos que le permitan atraer personas con capacidad intelectual y operacional de acuerdo a las necesidades presentes para el desempeño de los cargos, por tanto para Salud Social, se plantea el uso de medios conocidos como anuncios en periódicos y revistas, bolsas de empleo, universidades e instituciones técnicas, entre otras, que permitan alimentar el proceso conocido como Reclutamiento o convocatoria para identificar los empleados que reúnen los atributos necesarios para ocupar los puestos en la medida que estén disponibles.

Como es natural y de acuerdo al entorno social en el que se desenvuelve la Institución y las organizaciones en general, las personas que se presentan para ocupar un cargo atraídas a través del proceso de convocatoria son más que las que la Institución esta en capacidad de recibir, por tanto, se hace necesario planear y escoger entre los candidatos los mas adecuados diseñando y aplicando instrumentos que le permitan satisfacer las necesidades del cargo y de la Institución y a su vez definir las expectativas y necesidades del candidato, y aclarar a este lo que la Institución esta en capacidad de ofrecer respecto a estas. En este contexto se enmarca el desarrollo del proceso de selección con el cual se logra “filtrar” o escoger el personal mas conveniente con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, apoyados en unas funciones, responsabilidades y competencias requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo.

6.1.1 Políticas del Proceso

- 1 Toda persona que aspire a ocupar un cargo de personal administrativo en Salud Social IPS S.A. debe cumplir con el perfil exigido para el mismo y con las etapas del proceso de selección, estipuladas por la institución.
- 2 La dirección General sólo iniciará el proceso de selección de personal administrativo, cuando exista la respectiva requisición de personal (FT-TH-001), bien sea para un cargo nuevo aprobado por la Junta Directiva o para cubrir cargos vacantes.
- 3 La Dirección General dará inicio al proceso de selección desde el momento en que radica la requisición de personal (FT-TH-001) y tomará un tiempo de 12 días hábiles para surtir el proceso en su totalidad.
- 4 El Jefe Inmediato donde se presenta la vacante podrá presentar candidatos opcionales internos u hojas de vida, siempre y cuando cumplan con el perfil del cargo. Esto no garantiza que esta persona sea el candidato seleccionado.
- 5 El proceso de selección es una actividad compartida entre el área que necesita cubrir una vacante y la Dirección General, quien se encarga de adelantar la respectiva entrevista y emite el concepto al Área solicitante.

6.1.2 Procedimiento

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: PR-TH-001
	SELECCIÓN DE PERSONAL	EDICIÓN: 01
		PÁGINA: 1 de 1

OBJETIVO

Proporcionar los parámetros para llevar a cabo la selección de personal idóneo en Salud Social IPS S.A. que cumpla con el perfil requerido para el cargo como funcionario Administrativo.

ALCANCE

Este procedimiento aplica a toda persona que aspire a ocupar un cargo en la institución para laborar durante determinado periodo, con el fin de desempeñar labores administrativas según sean las necesidades del servicio.

RESPONSABLE

La Dirección General y los Coordinadores de Área.

DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Manual de descripción de cargos (MC-TH-001) (Anexo 5)

Guía de entrevista de selección (GU-TH - 001) (Anexo 6)

Formato de Requisición de personal (FO-TH-005) (Anexo 7)

INDICADORES

Ver lista de fichas de indicadores

DEFINICIONES

Candidato: Persona natural que aspire a ser contratada por la institución para desempeñarse en un cargo durante determinado periodo laboral.

Competencias: Conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general, y por el nivel de responsabilidad, deben tener los funcionarios para el desempeño de sus funciones.

Entrevista: Proceso realizado por un candidato y el entrevistador, donde mantienen una relación social dirigida a obtener del entrevistado información y datos, conforme a un plan previamente preparado.

Idóneo: Persona apropiada que reúne las condiciones técnicas y físicas necesarias para el desempeño de una actividad en un contexto determinado.

Hoja de Vida: Es la tarjeta de presentación de una persona. Es un documento escrito imprescindible que debe presentar una persona a la hora de solicitar un puesto de trabajo, en el que se describe la trayectoria de una persona sus estudios y conocimientos, su experiencia profesional, laboral y todos los datos que ayudan a comprender su trayectoria profesional además de referencias personales.

Manual de Descripción de Cargos: Es un documento en el que se relacionan las competencias y perfiles que deben poseer los individuos para desempeñar un cargo o actividad.

PROCEDIMIENTO


	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: PR-TH-001
	SELECCIÓN DE PERSONAL	EDICIÓN: 01
		PÁGINA: 1 de 1

Tabla 11. Procedimiento de selección de personal

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
Requisición de personal	Todas las Áreas	Se plantea requerimiento de personal mediante el diligenciamiento del formato (FO-TH-005) "Requisición de personal" de acuerdo a las necesidades de personal identificadas y se envía a secretaría de Dirección General para iniciar la convocatoria de personal.
Convocatoria	Dirección General	Se atiende la requisición de personal, se redacta correo para el personal administrativo informando de la vacante y se reciben hojas de vida, si no hay posibilidad de promoción interna se hace anuncios a través de otros medios publicitarios como el anunciador del periódico local y/o universidades, centros de estudios y asociaciones de egresados. Para el personal asistencial se remite el requerimiento de personal a la Cooperativa de Trabajo Asociado la cual atiende la solicitud y convoca a los aspirantes de acuerdo al perfil requerido.
Recepción de Hojas de Vida	Secretaria de Gerencia	Para el personal administrativo se analizan las hojas de vida enviadas a la Dirección General y para el personal asistencial la Cooperativa de Trabajo Asociado, envía las hojas de vida y concepto de los tres mejores candidatos para su respectiva selección.
Preselección	Dirección General/Coordinadores de Área	Se hace un estudio de las hojas de vida recibidas y se realiza una escogencia de los candidatos que cumplen con los criterios objetivos del perfil del cargo descrito en el Manual de descripción de Cargos (MC-TH-001)
	Coordinador de Área	El Coordinador asignado programa las entrevistas a realizar con los candidatos preseleccionados e identificar el de mayor potencial para ser enviado a entrevista con la Dirección General.
Entrevista de Selección	Dirección General	Se desarrolla entrevista de selección con el fin de evaluar la idoneidad del candidato y los aspectos más relevantes. Si es aceptado, se brinda información sobre los próximos pasos del proceso, y el coordinador asignado es autorizado para continuar con el proceso.
Verificación de datos y Referencias	Secretaria de Gerencia	Verifica los datos del candidato seleccionado. Si el candidato es Asistencial, se envía hoja de vida a la Cooperativa de Trabajo Asociado para el desarrollo de la contratación.
Informa al Candidato	Secretaria de Gerencia	Se le informa al candidato la decisión de la Dirección General y verifica la disponibilidad del candidato para asumir el cargo.
Solicitud de Documentación	Secretaria de Gerencia	Verifica la documentación necesaria y solicita documentos si falta para su contratación
Contratación	Jurídico	Se establece tipo de contrato, periodo y demás disposiciones legales y laborales referentes al cargo a desempeñar.
Inducción de personal	Dirección General/ Jefe Inmediato	Se da inicio al proceso de Inducción general y específica para cada funcionario. Se le hace entrega del manual de Inducción (MI-TH-002) y el Reglamento Interno de Trabajo.



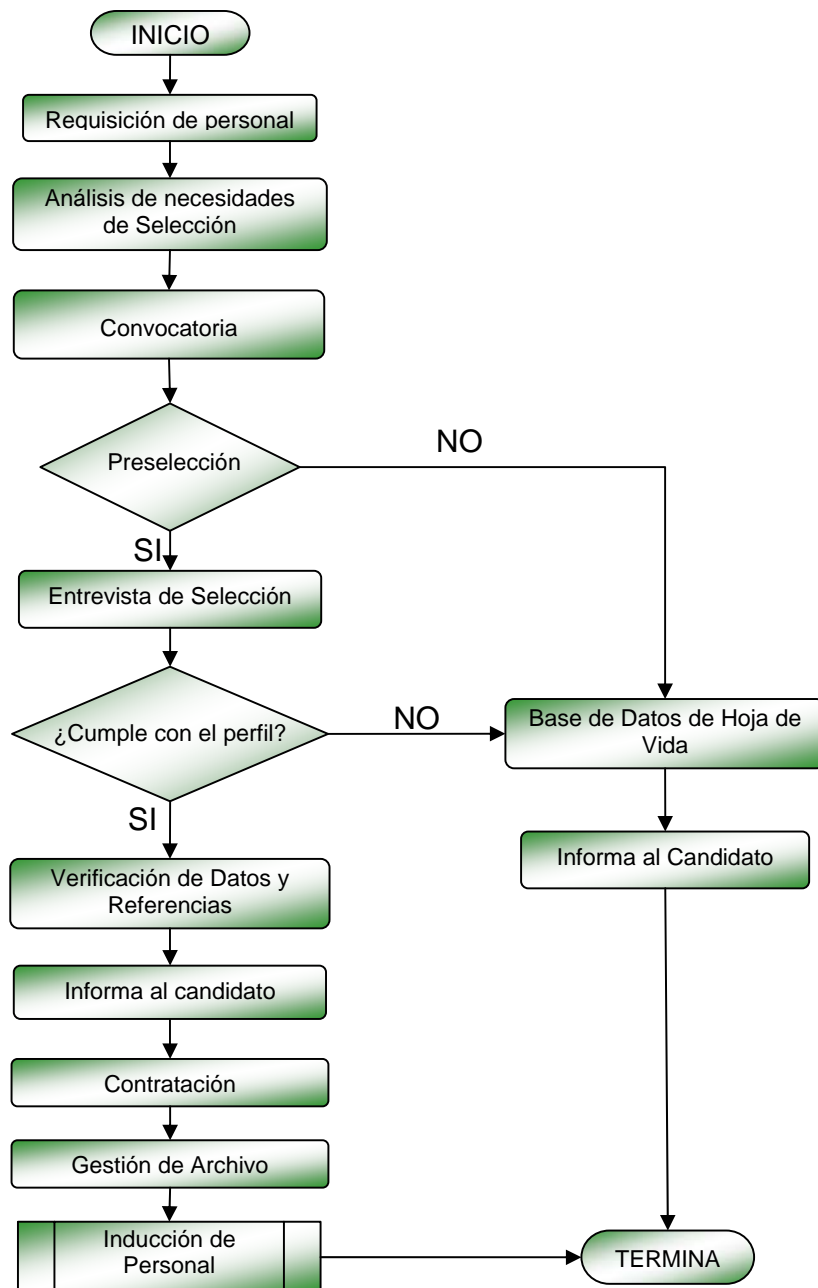
SALUD SOCIAL IPS S.A.

CÓDIGO: PR-TH-001

EDICIÓN: 00

SELECCIÓN EXTERNA DE PERSONAL

PÁGINA: 4 de 1





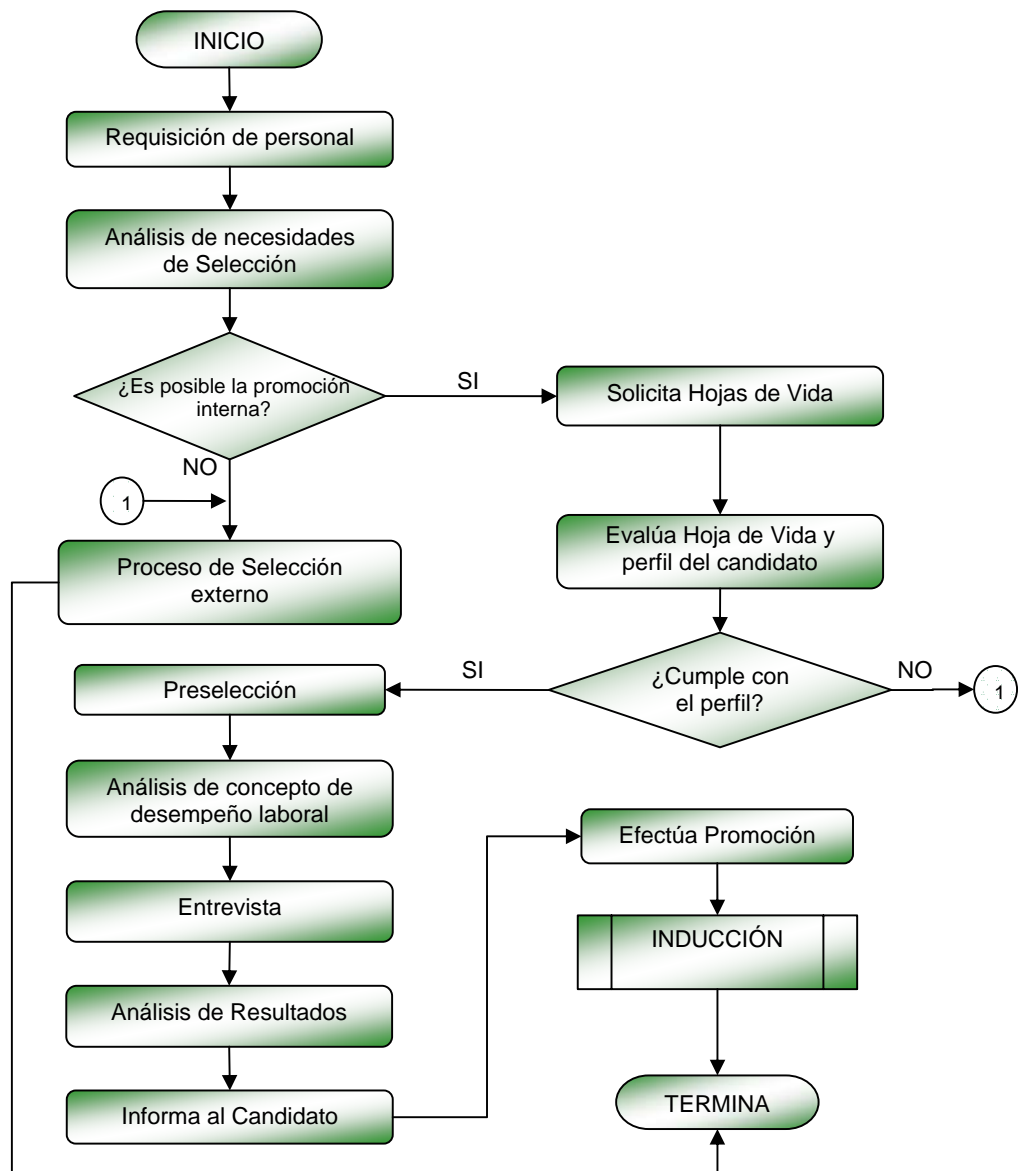
SALUD SOCIAL IPS S.A.

CÓDIGO: PR -TH-001

EDICIÓN: 00

SELECCIÓN INTERNA DE PERSONAL

PÁGINA: 4 de 1



6.2 DISEÑO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

El proceso de inducción diseñado tiene como objeto, generar una mayor estabilidad, orientación y satisfacción en el nuevo funcionario, al ofrecer una guía en el conocimiento de la información sobre la actividad a que se dedica la Institución, beneficios que brinda, derechos y deberes, a fin de lograr la identificación del trabajador con la organización, reducir el estrés y la ansiedad, reducir costos, entre otros, al mismo tiempo que contribuir en la mejora del clima organizacional.

Es importante tener en cuenta que los trabajadores recién ingresados pueden suponer la aportación de nuevas capacidades y oportunidades para la organización. Sin embargo, gran parte del entusiasmo, la creatividad y el compromiso a menudo se pierde debido a una orientación deficiente durante el proceso de orientación o inducción. La inducción constituye las bases para que un trabajador se adapte e integre con su grupo de trabajo y con el trabajo en sí; para de ésta manera alcanzar los niveles de productividad deseadas.

6.2.1 Políticas de Inducción

1. La Dirección General conjuntamente con el Jefe inmediato del nuevo trabajador, son los responsables de dar a conocer el Programa de Inducción de la Institución.
2. Todo el personal nuevo debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr su identificación con la Institución.
3. La Dirección General proveerá de los medios necesarios para informar al nuevo trabajador todo lo relacionado con la información general: Misión, Visión, Historia, Estructura Organizacional, , Normas de Conducta Interna y

todo aquello que tenga relación con la Institución, área o sede a la cual será adscrito.

4. Para el caso de las Sedes ubicadas fuera del Área Metropolitana de Bucaramanga, la realización de la Inducción General es responsabilidad del jefe inmediato del nuevo trabajador.
5. La Inducción específica del puesto de trabajo (objetivos del cargo, funciones, responsabilidades) será realizada por el jefe inmediato del nuevo trabajador.
6. Todo funcionario que ingrese a la institución a desempeñar cualquier actividad laboral, independientemente del tipo de vinculación participará del programa de inducción general y específico.
7. El Proceso de Inducción, está sujeto a cualquier cambio que se produzca en la Institución, con el objeto de mantenerlo actualizado.
8. El Proceso de Inducción debe aplicarse periódicamente según lo disponga la Dirección General; con el fin de reforzar en el personal el conocimiento de la Institución, crear cultura organizacional e informar sobre los cambios o modificaciones que se haya experimentado.

6.2.2 Procedimiento

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: PR-TH-002
	INDUCCIÓN DE PERSONAL	EDICIÓN: 01
		PÁGINA: 1 de

OBJETIVO

Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la Institución y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

ALCANCE

Este procedimiento aplica para todo funcionario nuevo que ingrese y personal antiguo que labore en Salud Social IPS S.A.

RESPONSABLE

Es responsable de aplicar este procedimiento la Dirección General y el Jefe Inmediato del funcionario que labora en la institución.

DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Manual de Inducción (MI-TH-002) (Anexo 8)
Manual de descripción de cargos (MC-TH-001)
Base de Datos IPS Personal BD (Anexo 9)

INDICADORES

Ver lista de fichas de indicadores

DEFINICIONES

Inducción General: Se inicia desde el momento en que el nuevo trabajador ingresa a la institución, esto comprende la recepción, la transmisión de

conocimientos de carácter global sobre la institución y la ambientación inicial al entorno organizacional.

Inducción Específica: Comprende la recepción del nuevo trabajador en su área o sección de trabajo, el proceso de socialización y presentación del superior inmediato y compañeros, así como toda la información sobre los objetivos, tareas y funciones, relacionadas con su desempeño, y demás responsabilidades que corresponden.

Funcionario: Toda persona que ocupe un cargo en Salud Social IPS S.A. y sea sujeto de los presentes lineamientos.

Manual de Inducción: Documento que proporciona información relevante para la identificación y adaptación del funcionario a la institución.

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: PR-TH-002
	INDUCCIÓN DE PERSONAL	EDICIÓN: 01
		PÁGINA: 1 de 1

Tabla 12. Procedimiento de inducción de personal

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Preparación del Programa de Inducción	Dirección General/ Jefe Inmediato	<p>Coordina con el trabajador la fecha y lugar para el desarrollo de las fases del proceso de inducción.</p> <p>Actualiza y prepara la Información que debe suministrar al trabajador y alista el respectivo Manual de Inducción (MI-TH-002).</p>
Inducción General	Dirección General/ Jefe Inmediato	<p>Se inicia la inducción y se procede así:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibe al nuevo trabajador y realiza la respectiva bienvenida. - Informa la finalidad del proceso de Inducción. - Realiza su presentación la Dirección General y solicita al nuevo trabajador una corta presentación. - Entrega el Manual de Inducción y suministra información general sobre la Historia, objetivos, estructura de la Institución, normas de conducta interna, beneficios socioeconómicos, etc. - Finaliza charla de Inducción y realiza retroalimentación de la información suministrada. - Realiza la presentación de estructura física de la institución. - Realiza la presentación del trabajador con su jefe inmediato.
Inducción Específica	Jefe Inmediato	<p>Se recibe al nuevo trabajador y se procede de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza su presentación y solicita al nuevo trabajador una corta presentación. - Suministra información sobre el área o sede donde va a laborar, así como los deberes y responsabilidades en el área de trabajo. - Suministra información sobre el cargo a desempeñar y entrega descripción del cargo. - Finaliza charla de Inducción y realiza retroalimentación de la información suministrada. - Presenta al nuevo trabajador con sus compañeros y lo ubica en su sitio de trabajo.
Evaluación del Proceso de Inducción	Jefe Inmediato	<p>Se realiza seguimiento a la actividad con el fin de identificar falencias y ajustarlo a las nuevas exigencias del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrega al nuevo trabajador el formato de evaluación del proceso (FO-TH-005) para su respectivo diligenciamiento. - Se analiza la información recolectada y se envía informe a la Dirección General.
	Dirección General	<p>Recibe el formato de Evaluación del Proceso de Inducción, lo revisa y analiza los resultados, para otorgar su Vo.Bo. y realizar ajustes si es el caso.</p>



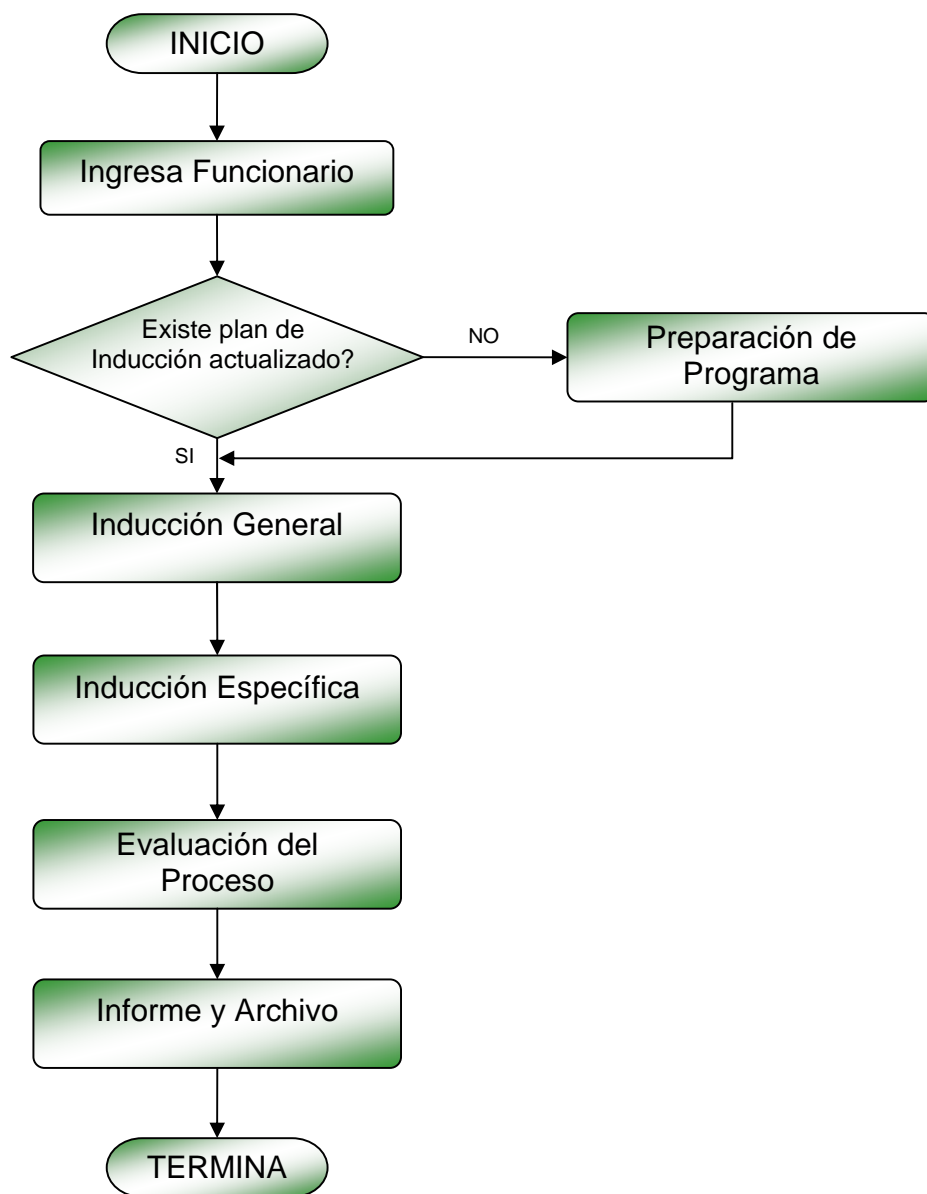
SALUD SOCIAL IPS S.A.

CÓDIGO: PR -TH-002

EDICIÓN: 00

INDUCCIÓN DE PERSONAL

PÁGINA: 4 de 1




6.3 DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El desempeño de un cargo es situacional varía de persona a persona y depende de una serie de factores condicionantes, entre las que se pueden citar las expectativas de las personas, las condiciones físicas y ambientales de la Institución. Es aquí donde se ratifica la importancia de la existencia de un proceso que permitan seleccionar, ubicar y evaluar a las personas en sus cargos, con el fin de medir como se sienten y el nivel de productividad que alcanzan en la Institución y como mejorar su rendimiento a futuro. En definitiva valorar el desempeño supone establecer referentes de los cuales se derive una retroalimentación que ayude a superar las deficiencias o a desarrollarse mejor dentro de la Institución.

6.3.1 Políticas de Evaluación del Desempeño

Las políticas que enmarcan la aplicación de proceso de Evaluación de Desempeño se encuentran en el respectivo Instructivo.

6.3.2 Procedimiento

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: PR-TH-003
	EVALUACIÓN DE PERSONAL	EDICIÓN: 01
		PÁGINA: 1 de

OBJETIVO

Proveer un método objetivo de evaluación del desempeño con el fin de propiciar el desarrollo de capacidades y habilidades del talento humano de la institución.

ALCANCE

Este procedimiento aplica a todo funcionario administrativo en los niveles Directivo, Mandos Medios y Operativos de Salud Social durante determinado periodo laboral.

RESPONSABLE

Dirección General, Coordinadores y demás funcionarios con personal a su cargo.

DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Guía para la Evaluación del Desempeño (GU-TH-001) (Anexo 10)

Evaluación del Desempeño Cargos Operativos (FO-TH-002) (Anexo 11)

Evaluación de Desempeño Cargos Directivos (FO-TH-003) (Anexo 12)

.5. INDICADORES

Ver lista de fichas de indicadores

DEFINICIONES

Comentarios de Carácter General: Proceso para medir capacidades con base en la apreciación sobre el nivel de dominio de éstas por parte de la propia persona evaluada y de una o más personas, tales como coordinadores, subordinados o Jefes.

Competencias: Conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general, y por el nivel de responsabilidad, deben tener los funcionarios para el desempeño de sus funciones.

Compromiso: Enunciado o frase que establece, de forma sintética, una situación, fin o estado de cosas parametrizables que resulta deseable alcanzar y que sirve de guía u orientación del desempeño de una dependencia, funcionario o conjunto de funcionarios.

Compromiso de Desempeño Individual: Resultados esperados de un funcionario para evaluar su desempeño y contribución al logro de los objetivos y metas institucionales.

Entrevista de evaluación (diálogo de desarrollo): Proceso realizado por un funcionario y su superior jerárquico o jefe, para concertar compromisos de desempeño individual, así como para planificar actividades, proyectar resultados, mejorar el rendimiento, y/o detectar necesidades de aprendizaje y de desarrollo profesional.

Evaluado: Funcionario cuyo desempeño laboral es observado, analizado y calificado en términos de lo dispuesto en los presentes lineamientos.

Evaluador: Funcionario, sea superior jerárquico, supervisor directo, compañero del mismo rango o evaluado, que se encuentra en condiciones de observar, analizar, valorar y calificar el desempeño laboral del evaluado.

Formato de evaluación: Grupo de preguntas, ejercicios, casos o dilemas, así como sus reglas de aplicación y de procesamiento e interpretación de sus resultados, diseñados para medir una o más competencias de una persona.

Programa individual de acción: Conjunto de acciones preventivas, correctivas y/o de perfeccionamiento para mejorar el desempeño del funcionario y que es establecido por cada evaluado con apoyo de su(s) evaluador(es).


	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: PR-TH-003
	EVALUACIÓN DE PERSONAL	EDICIÓN: 01
		PÁGINA: 1 de

Tabla 14. Procedimiento de evaluación de personal

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
Programación de evaluación	Dirección General/Coordinador de Área	Se programan reuniones de acuerdo al periodo establecido y políticas consignadas en la guía de evaluación del desempeño (GU-TH-001) para la ejecución del proceso de evaluación del desempeño del personal.
Preparación de formatos	Dirección General	Según cronograma semestral de evaluación, la secretaria de gerencia envía comunicación a todas las áreas y sedes, recordando la importancia de cumplir con cada una de las pautas establecidas; anexa a la comunicación formatos Evaluación de Desempeño Cargos Directivos (FO-TH-003) y Evaluación del Desempeño Cargos Operativos (FO-TH-002), la Dirección General determina la fecha límite para la ejecución y entrega de la evaluación.
Evaluación	Jefe Inmediato	Es responsabilidad del evaluador mediante reunión de desarrollo, evaluar objetivamente al personal a su cargo y concertar compromisos individuales de desempeño para el periodo siguiente. Posterior revisa que la información esté correcta y con las respectivas firmas para proceder al análisis de los datos generados en la entrevista de desarrollo, al tiempo que genera inmediata retroalimentación al evaluado.
Elaboración de Informe	Jefe Inmediato	El Evaluador elabora el informe con los resultados obtenidos de la evaluación y el análisis de la misma y determina el plan de acción individual.
Control de Evaluación	Secretaria de gerencia	Realiza un control de la entrega oportuna de los formatos enviados a la Dirección General, registrando los incumplimientos detectados en la fecha de entrega.
Remisión de Informe a la Dirección General	Jefe inmediato	El concepto e informe generado por los evaluadores son enviados a la Dirección General para su análisis y toma de decisiones.
Toma de decisiones	Dirección General/Coordinadores de Área	Una vez analizado el informe, la Dirección General se reúne con los Coordinadores de Área para analizar la información final. Si el seguimiento realizado es satisfactorio (dentro de un rango de calificación de Excelente, Bueno y Normal), se envía documentación al proceso de Formación del Talento Humano para que sea registrada en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC-TH-001) Si el resultado de valoración de desempeño es insatisfactorio, se analiza la valoración de desempeño con el Jefe Inmediato y posteriormente se toman las medidas administrativas.
Gestión de Archivo	Secretaria de Gerencia	Se envían los formatos de Evaluación para al gestión de archivo en la Hoja de Vida del funcionario evaluado.
Contratación	Jurídico	Se da respuesta y se procede de conformidad a la normatividad legal vigente, de acuerdo con la decisión tomada por la Dirección General.
Ejecución del plan de acción	Jefe Inmediato	A través de la programación de reuniones permanentes se hará seguimiento a los compromisos adquiridos para la búsqueda del mejoramiento continuo.



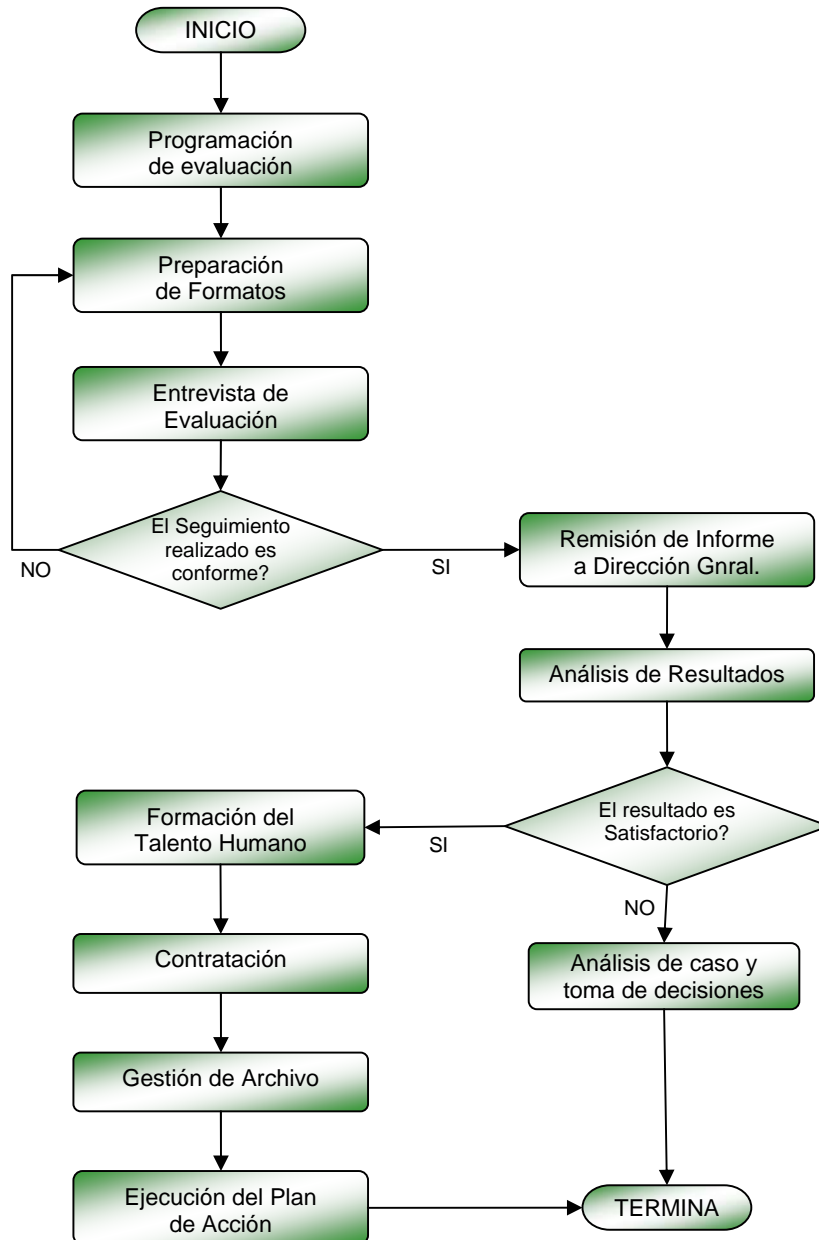
SALUD SOCIAL IPS S.A.

CÓDIGO: PR-TH-003

EDICIÓN: 01

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

PÁGINA: 1 de 1



6.4 DISEÑO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Así como la inducción se ve facilitada por un proceso de selección del mismo modo la capacitación se ve favorecida por un proceso de evaluación. La natural determinación de brechas existentes entre los comportamientos deseados y los observados, aporta la información necesaria para direccionar con eficiencia las acciones de capacitación.

Toda persona cuenta con ciertos conocimientos y habilidades que va adquiriendo ya sea por la formación educativa recibida o por la experiencia vivida, y a su vez esto le permite potencialmente desempeñar un cargo laboral o desarrollar actividades productivas. En este contexto no debemos olvidar que las exigencias personales y del entorno cada vez son mayores dejando claro mas que nunca que el conocimiento no es absoluto y debe estar en constante crecimiento y actualización. Al interior de la Institución se procura por tener un desempeño laboral óptimo de acuerdo a los objetivos planteados, lo que requiere de un desarrollo de las habilidades y fortalezas del personal que además permita disminuir la probabilidad de riesgos y así contribuir al mejoramiento del ambiente laboral, de actitudes y motivaciones.

6.4.1 Políticas de Capacitación

Las políticas que enmarcan la aplicación de proceso de Capacitación de Personal se enuncian en el Plan de Capacitación 2006 para el personal administrativo de Salud Social IPS.

6.4.2 Procedimiento

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: PR-TH-004
	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	EDICIÓN: 01
		PÁGINA: 1 de

OBJETIVO

Asegurar el desarrollo y mantenimiento de las competencias del personal de Salud Social IPS S.A.

ALCANCE

El procedimiento aplica a todo el personal administrativo que apoya la prestación del servicio en Salud Social IPS S.A.

RESPONSABLE

La Dirección General será responsable de promover la actualización y mejoramiento continuo del personal mediante programas de capacitación.

DOCUMENTOS APLICABLES

MC-TH-001 Manual de descripción de cargos.

PR-TH-005 Plan Capacitación. (Anexo 13)

FO-TH-007 Formato de Diagnostico de Necesidades de Capacitación(Anexo 14)

DNC-TH-001 Diagnostico de necesidades de capacitación. (Anexo 12)

FO-TH-009 Formato de asistencia al Curso

FO-TH-010 Evaluación del curso de capacitación

FO-TH- 011Formato de Inscripción

INDICADORES

Ver lista de fichas de indicadores

DEFINICIONES

Diagnóstico

Etapa de consulta en la cual se refleja la situación actual del individuo o grupo de personas de una organización.

Acción educativa

Actividad enfocada a habilitar a las personas (a través de estudios no formales) para que desarrollen competencias que le ayuden a desempeñar su cargo.

Competencias

Conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general, y por el nivel de responsabilidad, deben tener los funcionarios para el desempeño de sus funciones.

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: PR-TH-004
	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	EDICIÓN: 01
		PÁGINA: 1 de

Tabla 14. Procedimiento de selección de personal

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
Identificación de Necesidades	Todas las Áreas	<p>Se realiza el Diagnostico de Necesidades de Capacitación inherentes a la mejora del desempeño del personal administrativo de la institución; se procede así:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evalúa los perfiles de los cargos (MC-TH-001). - Analiza los resultados de la evaluación de desempeño. - Detecta las necesidades a través la aplicación del formato de diagnostico (FO-TH-007) y registra información.
Elaboración de informe	Coordinador de Área	<p>Presenta a la Dirección General un informe de dicho diagnostico, y se priorizan las necesidades de acuerdo al los Objetivos Institucionales y planes de cada una de las áreas.</p>
Programación de capacitación	Dirección General/Coordinadores de Área	<p>Con la información recopilada se realiza un Plan Institucional de Capacitación para elaborar el diseño de programas y se procede así:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con las Prioridades resultantes del análisis del diagnostico, diseña los programas que van a ser ejecutados. - Define alcance, objetivos, personal al que va dirigido, intensidad horaria, fechas, lugar donde será dictado.
Planeación de recursos	Dirección General/Coordinadores de Área	<p>Verifica la disponibilidad de recursos académicos y administrativos al interior de la institución para ofrecer los diferentes programas, antes de hacer contacto con terceros.</p> <p>Si no hay disponibilidad de recursos al interior de la institución se buscan proveedores de formación y capacitación (local y/o nacional según sea el caso ó el presupuesto), empresas o personal idóneo para ofrecer los programas demandados.</p>
Gestión y aprobación del Plan	Dirección General	<p>Si al programa de capacitación se le recomienda realizar modificaciones, este es aplazado para los cambios necesarios e ingresar nuevamente al proceso de capacita</p>
Ejecución	Coordinadores de Área	<p>Ejecuta los programas de capacitación, se procede así:</p> <p>Realiza confirmación del evento y procede a realizar las inscripciones necesarias y la lista de asistencia.</p> <p>Realiza la instalación del evento y hace una introducción de los aspectos que motivan el programa y entrega material necesario para el desarrollo del curso o programa, mediante un control de entrega que firma cada asistente.</p>

Seguimiento y evaluación	Coordinadores de Área	<p>A las capacitaciones se le deben realizar seguimientos y evaluaciones sobre el desempeño desprograma y cumplimiento de objetivos.</p> <p>El Coordinador de área deberá realizar seguimiento de los trabajadores que recibieron capacitación con el fin de verificar la eficacia de esta.</p>
Análisis de resultados	Coordinadores de Área	<p>Analiza los resultados del seguimiento y medición y deja un resumen de los mismos, organizados para cada uno de los programas.</p>



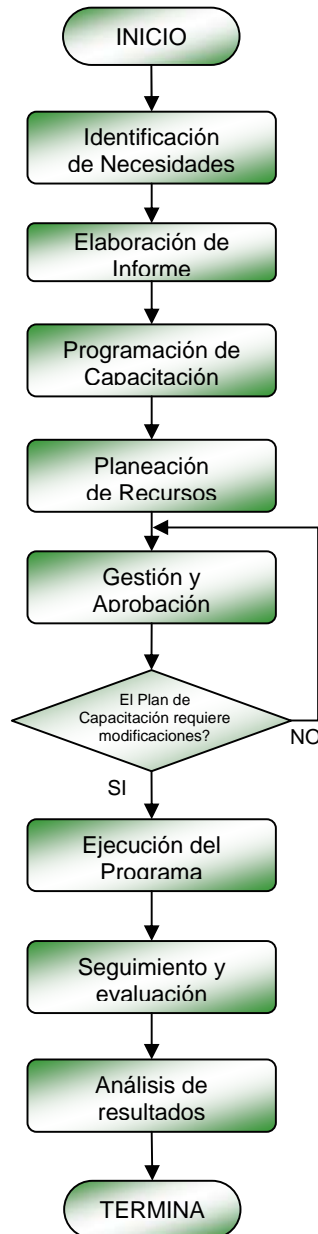
SALUD SOCIAL IPS S.A.

CÓDIGO: PR-TH-004

EDICIÓN: 00

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

PÁGINA: 4 de 1



Para determinar si el Sistema de Gestión de Talento Humano es un factor clave de éxito o crítico, es mediante el seguimiento continuo, aspecto imprescindible para lograr el éxito de la gestión en un proceso determinado. Siempre que se quiera medir o controlar algo, se debe realizar considerando el punto de vista asociado a la eficiencia, eficacia, efectividad y/o productividad. Sólo así se garantiza la integridad de la medición.

De acuerdo a lo anterior se levantan indicadores que se definen como “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos en influencias esperadas”⁸.

Es necesario entonces generar una la cultura de la medición a través de indicadores de gestión, que esté relacionada directamente con la planeación estratégica de la organización y del sistema, es decir, con sus objetivos, metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, no basta con establecer dichos objetivos, teniendo en cuenta que se deben identificar de manera clara y específica los factores claves que serán objeto de medición y las personas que van ha ser responsables de alimentar este sistema de indicadores. Por tanto para Salud Social se recomienda una serie de indicadores concisos, considerando la disponibilidad de personal que hará el seguimiento a estos, como es el caso de la Coordinadora de Calidad, que adicional a sus funciones sería responsable de mantener estos indicadores, sin embargo, es preciso además asociarlos con patrones que los hacen verificables. Estos parámetros son:

- ✓ **Nombre del indicador:** constituye el nombre que identifica y define claramente lo que se quiere medir.
- ✓ **Propósito:** son todos aquellos enunciados previamente y fijados para la eficiente desarrollo de los procesos del sistema.
- ✓ **Alcance:** establece la cobertura del proceso que tendrá la medición en el sistema.

⁸ Indicadores de Gestión, Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo. Capítulo 2, página 36.

- ✓ **Meta:** es el valor del indicador que se quiere lograr o mantener. En algunas ocasiones, cuando sólo se están dando los primeros pasos en la cultura de medición, puede que el indicador no tenga siquiera un valor inicial, o que no exista la información suficiente para calcularlo; por tal razón se recomienda realizar las primeras mediciones y posteriormente fijar las metas de acuerdo al comportamiento observado del indicador.
- ✓ **Formula de cálculo:** constituye la fórmula matemática en la cual se identifican los factores y su relación.
- ✓ **Rango de gestión:** es el nivel comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar. El hecho de asignar un valor único o meta es muy limitante, por tanto, es necesario proporcionar un margen que permita ver hasta qué distancia máxima alrededor de la meta se presenta una situación favorable para la gestión del departamento.
- ✓ Si el comportamiento del indicador debe aumentar en el tiempo, se recomienda fijar los siguientes rangos de gestión:




Figura 4. Rango de gestión de Indicadores.


De la misma forma, si conviene que el indicador disminuya o tienda a cero (es decir es mejor entre menor sea su valor), las zonas sencillamente se invierten.


- ✓ **Frecuencia:** constituye la periodicidad con la que se realizan las recolección de mediciones y su posterior revisión.


A continuación se plantea una serie de indicadores de gestión que permitirán realizar seguimiento permanente a los procesos del sistema de Gestión del Talento Humano, de tal manera que se permita mejorar continuamente el sistema.


Tabla 15. Fichas de Indicadores de Gestión

	FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN				
	INDICE DE DESVINCULACIÓN				
	SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO – SALUD SOCIAL IPS				
	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL				
PROPOSITO					
Busca medir la efectividad del proceso de selección de personal en la institución					
ALCANCE	METAS			FRECUENCIA	
El proceso de selección de personal	MIN	SAT	SOB	RECOGIDA	REVISIÓN
	20%	10%	0%	Mensual	Semestral
FÓRMULA DE CÁLCULO					
$\frac{N^{\circ} \text{ de personas desvinculadas}}{N^{\circ} \text{ total defuncionarios}}$					
OBSEVACIONES					


	FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN				
	% CUMPLIMIENTO EN TIEMPO DE LA REQUISICIÓN				
	SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO – SALUD SOCIAL IPS				
	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL				
PROPOSITO					
Busca medir la oportunidad en relación al tiempo de respuesta del proceso de selección de personal al en la institución					
ALCANCE	METAS			FRECUENCIA	
El proceso de selección de personal	MIN	SAT	SOB	RECOGIDA	REVISIÓN
	70%	80%	90%	Mensual	Semestral
FÓRMULA DE CÁLCULO					
$\frac{N^{\circ} \text{ de requisiciones realizadas}}{\text{Tiempo vinculación de personal requerido}} * 100$					
OBSEVACIONES					

	FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN				
	INDICE DE CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN				
	SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO – SALUD SOCIAL IPS				
	PROCESO DE INDUCCIÓN				
PROPOSITO					
Busca medir el grado de asimilación de aspectos generales de Salud Social IPS impartidos en el proceso de Inducción de personal					
ALCANCE	METAS			FRECUENCIA	
El proceso de inducción de personal	MIN	SAT	SOB	RECOGIDA	REVISIÓN
	80%	90%	100%	Trimestral	Semestral
FÓRMULA DE CÁLCULO					
$\frac{N^{\circ} \text{ de funcionarios que la conocen}}{\text{Total funcionarios de la institución}} * 100$					
OBSEVACIONES					


	FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN				
	CUMPLIMIENTO ASISTENCIA EVENTOS				
	SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO – SALUD SOCIAL IPS				
	PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL				
PROPOSITO					
Busca medir la participación del personal en los eventos de capacitación programados por la institución					
ALCANCE	METAS			FRECUENCIA	
Proceso de Capacitación de Talento Humano	MIN	SAT	SOB	RECOGIDA	REVISIÓN
	80 %	90 %	100 %	Mensual	Trimestral
FÓRMULA DE CÁLCULO					
$\frac{N^{\circ} \text{ de funcionarios que asistieron}}{\text{Total funcionarios a las que va dirigido}} * 100$					
OBSEVACIONES					

	FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN				
	% SATISFACCION CAPACITACIONES				
	SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO – SALUD SOCIAL IPS				
	PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL				

PROPOSITO					
Busca medir efectividad de las acciones formativas y satisfacción del los funcionarios administrativos en relación a éstas.					
ALCANCE	METAS			FRECUENCIA	
Proceso de Capacitación de Talento Humano	MIN	SAT	SOB	RECOGIDA	REVISIÓN
	80 %	90 %	100 %	Mensual	Trimestral
FÓRMULA DE CÁLCULO					
$\frac{N^{\circ} \text{ de funcionarios satisfechos}}{\text{Total funcionarios por curso}} * 100$					
OBSEVACIONES					
Éste nivel de satisfacción sería por curso y luego se establecería un promedio para el periodo					

	FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN				
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE DESEMPEÑO				
	SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO – SALUD SOCIAL IPS				
	PROCESO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL				

PROPOSITO					
Busca medir la efectividad del seguimiento realizado a los compromisos adquiridos en la evaluación de desempeño.					
ALCANCE	METAS			FRECUENCIA	
Proceso de Evaluación de Personal	MIN	SAT	SOB	RECOGIDA	REVISIÓN
	80 %	90 %	100 %	Trimestral	Semestral
FÓRMULA DE CÁLCULO					
$\frac{N^{\circ} \text{ de compromisos declarados}}{\text{Total de compromisos alcanzados en el periodo}} * 100$					
OBSEVACIONES					
Si no se han definido compromisos se debe recordar el cumplimiento de las etapas establecidas en el proceso de evaluación de Personal					

	FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN				
	% DE FUNCIONARIOS CON VALORACIÓN SATISFACTORIA				
	SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO – SALUD SOCIAL IPS				
	PROCESO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL				
PROPOSITO					
Busca medir el estado de desempeño del personal e identificar brechas de con el fin de estableces planes de mejora.					
ALCANCE	METAS			FRECUENCIA	
Proceso de Evaluación de Personal	MIN	SAT	SOB	RECOGIDA	REVISIÓN
	80 %	90 %	100 %	Semestral	Semestral
FÓRMULA DE CÁLCULO					
$\frac{N^{\circ} \text{ de funcionarios satisfactorio}}{\text{Total de funcionarios evaluados}} * 100$					
OBSEVACIONES					
Se entiende por satisfactorio el personal que en su evaluación de desempeño obtuvo una valoración superior a Normal.					

7. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Al abordar e identificar los procesos en el diseño de estos, y para su implementación, conviene considerar algunos aspectos o estrategias que den la pauta a seguir para asignar prioridades a efectos de aplicación de éstos. Para la definición de dichas estrategias de implementación se tiene en cuenta la estructura principal que involucra el diseño de los procesos de Talento Humano, su marco teórico, insumos, proveedores, el diseño de proceso, hasta culminar con su aplicación, ajustes y mejoras, lo anterior con el fin de contar con un referente de avance del diseño e implementación del sistema de gestión de talento humano.

7.1 IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Tabla 16. Estrategias de implementación de Selección de personal

Estrategias para alcanzar el objetivo de Selección de Personal				
Estrategia	Descripción	Responsable	Fecha	Valor de Cumplimiento
1. Manual de descripción de cargos	Contar con la descripción de los puestos tipo del personal administrativo	Autores de Proyecto	Septiembre, Octubre, Noviembre de 2005	100%
2. Diseño de procedimiento y adecuación de políticas	Adecuar el procedimiento y las políticas de para la vinculación eficiente	Autores del proyecto	Noviembre de 2005	100%
3. Implementación	Implementación del proceso de vinculación.	Dirección General/ Coordinadores	Diciembre de 2005	30%

7.1.1 Estrategia 1. Manual de Descripción de Cargos

La definición clara y objetiva, así como el conocimiento del Manual de Descripción de cargos, constituye el primer paso para la implementación del proceso de selección, actividad que se desarrolló a cabalidad, al obtener como resultado un documento compendio de las funciones, responsabilidades y perfiles de los cargos, que provee de los argumentos y parámetros necesarios para la elección de un candidato. (Ver capítulo 5) Este documento se adoptó formalmente, contando con la aprobación de la Coordinadora de Calidad y de la Dirección.

7.1.2 Estrategia 2. Diseño de procedimiento y adecuación de políticas

Mediante el uso de referentes teóricos relacionados con el proceso, la revisión de los métodos y técnicas utilizadas por otras instituciones, la participación de los Coordinadores Asistenciales y del Director General y el análisis de las necesidades latentes, se obtuvo el diseño del proceso de selección de personal, con sus políticas y procedimiento. Este fue creado, teniendo en cuenta la capacidad de la Institución para dar soporte al desarrollo y seguimiento del mismo.

7.1.3 Estrategia 3. Implementación.

El proceso de Selección fue documentado y puesto a disposición de la Institución; su aplicabilidad no se ha llevado a cabo debido a que no se ha presentado requerimiento alguno de personal a la fecha.

El Manual de Descripción de Cargos fue enviado a cada una de las sedes de la Institución, delegando en el Coordinador Administrativo de Sede la socialización del mismo. A Los cargos ubicados en la sede administrativa y la sede Finsema, le fue entregada la información directamente por los autores del proyecto.

La Misión, Visión, Valores Institucionales y Estructura Organizacional se dio a conocer mediante su publicación en un lugar visible en cada sede. Esta actividad involucró la destinación de recursos económicos, para colocar en un recuadro con los colores Institucionales la misión, visión y valores. Si se realizara en este momento una visita a Salud Social, se puede observar la socialización de estos elementos.

Una de las necesidades evidenciadas durante la etapa del diagnóstico, fue la falta de orden, seguimiento y control de la información relacionada con el personal, en cuanto información general, ubicación dentro de la institución, capacitaciones recibidas, entre otras. Para dar solución a esta problemática se planteó y diseñó con la colaboración de un Ingeniero de Sistemas, una base de datos que facilitara el manejo y control de esta información. Esta herramienta fue presentada ante la

Coordinadora de Calidad, quien sugirió algunas modificaciones que a la fecha se están realizando. El ingreso de la información a la base de datos requiere de la recolección previa de la misma, que se realiza a través de la revisión y actualización del archivo físico de las hojas de vida y la consulta directa con el personal. Como complemento para el manejo de la selección de personal se diseñaron formatos que permiten desarrollar de mejor manera la requisición de personal y el desarrollo de la entrevista de selección de personal.

En general la estrategia para alcanzar el objetivo de selección, en su columna “Valor del Cumplimiento” se expresan los porcentajes de cumplimiento de cada estrategia, por tanto, el estado actual del proceso de selección a grandes rasgos se encuentra en un porcentaje de cumplimiento del 80%, según las actividades realizadas que se citaron anteriormente; el 20% faltante está relacionada con la no aplicación del proceso debido a que no se ha presentado el requerimiento de nuevo personal.

7.2 IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Tabla 17. Estrategias de implementación de Inducción de personal

Estrategias para alcanzar el objetivo				
Estrategia	Descripción	Responsable	Fecha	Valor de Cumplimiento
1. identificación de los aspectos institucionales y estratégicos	Identificar los aspectos inherentes a desarrollo institucional	Autores del Proyecto	Agosto de 2005	100%
2. Diseño de procedimiento, herramientas y políticas	Con la información levantada se realiza un plan de inducción institucional y el Manual de Inducción.	Autores del proyecto	Octubre de 2005	100%
3. Implementación	Aprobación y aplicación Jornada de Inducción y Reinducción.	Dirección General/ Coordinadores	Octubre i 2005	100%

7.2.1 Estrategia 1. Identificación de los aspectos institucionales y estratégicos.

Partiendo de los resultados arrojados en el diagnóstico, en relación al desconocimiento de la institución y considerando el grado de importancia de una instrucción inicial, se diseñaron las políticas, el procedimiento y los instrumentos soportes para el cumplimiento de los objetivos y el alcance planteados. El trabajo de diseño e implementación realizado y expuesto en el capítulo 5 sobre aspectos

organizacionales, es un aporte significativo para crear una cultura de identificación de la imagen institucional que pudiese ser transmitida al nuevo integrante.

7.2.2 Estrategia 2. Diseño de procedimiento, herramientas y políticas.

El proceso al igual que los demás que componen el sistema, fue diseñado teniendo en cuenta la disponibilidad de los recursos en la institución. Como resultado se provee un documento con los lineamientos básicos, que indica a sus responsables la mejor forma de ejecutarlo; a su vez se diseñó el Manual de funciones como insumo principal de este proceso

7.2.3 Estrategia 3. Implementación

La estrategia de implementación se desarrolló con la programación de una Jornada de Reinducción en el mes de enero del 2006 para el personal activo del área metropolitana de Bucaramanga, a quienes se citó en horario extralaboral a una reunión con duración de 1 hora y media en donde se expuso y se hizo posterior entrega del Manual de Inducción que contiene la Misión, Visión y Estructura Organizacional. La actividad se realizó con el apoyo de la Dirección General, quien, se encargó de conducir la reunión, motivar al personal y generar un mayor afianzamiento del sentido de pertenencia para con la institución.

7.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Tabla 18. Estrategias de implementación de Evaluación de personal

Estrategias para alcanzar el objetivo de Evaluación de Desempeño				
Estrategia	Descripción	Responsable	Fecha	Valor de Cumplimiento
1. Definición de factores de evaluación del desempeño	Contar con las competencias y factores para medir el desempeño del personal administrativo	Dirección General	Noviembre de 2005	100%
2. Diseño de procedimiento, herramientas y políticas	Adecuar el procedimiento, instrumentos y las políticas para una evaluación objetiva.	Autores del proyecto	Diciembre de 2005	100%
3. Implementación	Aprobación y aplicación del proceso de evaluación de desempeño.	Dirección General/ Coordinadores	Diciembre de 2005	100%

Estrategia 1. Definición de factores de evaluación del desempeño

Los factores para el seguimiento del desempeño se definieron tomando como base las competencias institucionales, las funciones, responsabilidades y el perfil, definidos en el Manual de Descripción de Cargos, que posteriormente fueron presentados y validados por el Director General y la Asesora de Junta Directiva, con lo cual se procedió al diseño del instrumento de evaluación de desempeño para las cargos Directivos y operativos. A partir del diseño de este instrumento surgieron necesidades en relación al procedimiento de aplicación y seguimiento al personal, por tanto, se elaboró una guía que contiene lineamientos y parámetros sobre políticas, principios, valores y orientaciones para la correcta ejecución de este proceso.

7.3.2 Estrategia 2. Diseño de procedimientos, herramientas y políticas.

El análisis de los métodos y sistemas de evaluación existentes nos permite identificar los factores relevantes para el diseño y ajuste del proceso de evaluación a las características propias del personal y la cultura de la Institución. Se programó reunión con la Dirección General, la Coordinadora de Calidad y los Coordinadores de área, con el fin de presentar la propuesta inicial para el proceso de la evaluación. Como resultado de esta reunión se realizaron modificaciones dirigidas principalmente al instrumento de evaluación, en su escala de valoración, que en un principio se determinó mediante una progresión aritmética generando unos rangos de valores permisibles para la calificación, que no concordaban con las percepción de los parámetros que enmarcaban las evaluaciones. En consenso general se realizó la unificación y aclaración de conceptos y definiciones del proceso y se determinó un límite inferior a partir del cual usando el método de progresión geométrica se definió la nueva escala de valoración.

7.3.3 Estrategia 3. Implementación

Teniendo en cuenta la reestructuración organizacional en cuanto a las relaciones de autoridad, se generó un listado de los funcionarios con personal a cargo, a quienes

correspondía la aplicación del instrumento de evaluación. El proceso se aplicó durante el mes de Diciembre, para lo cual por orden de la Dirección General se estableció una fecha límite para la entrega de los resultados.

Un aporte relevante del proceso de evaluación, fue la determinación de compromisos de desempeño por parte de los evaluadores y los evaluados, aun cuando, se generó resistencia por el cambio en la nueva forma de medición.

El porcentaje de avance de las actividades de implementación del proceso, se encuentran en una fase de desarrollo del 100%.

7.4 IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Tabla 19. Estrategias de implementación de Capacitación de personal

Estrategias para alcanzar el objetivo de capacitación				
Estrategia	Descripción	Responsable	Fecha	Valor de Cumplimiento
1. Identificación de Necesidades de Capacitación	Identificar los aspectos que conduzcan a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.	Autores del Proyecto	Diciembre de 2005	100%
2. Diseño de plan de capacitación	Con la información levantada se realiza un plan de inducción institucional y el Manual de Inducción.	Autores del proyecto	Enero de 2006	100%
3. Implementación	Aprobación y aplicación del Programa de Capacitación y Desarrollo del personal administrativo.	Dirección General/ Coordinadores	Marzo de 2006	0%
				100%

7.4.1. Estrategia 1. Identificación de Necesidades de Capacitación. Para la implementación del proceso de capacitación en la institución es necesario plantear una serie de pasos e insumos que permitan generar resultados en relación al ofrecimiento de acciones formativas que aporten al mejoramiento continuo del desempeño. Como respuesta a esto se diseñó un instrumento diagnóstico de necesidades de capacitación el cual se aplicó a todo el personal administrativo del área metropolitana, su análisis permitió identificar de manera clara y específica las necesidades de capacitación tanto individual como grupal; paralelo a esto se analiza las necesidades de capacitación identificadas en la evaluación de desempeño desde las perspectiva de jefes inmediatos, que sumado a los anterior no permitió contar con información que representa el insumo principal para el diseño de

proceso de capacitación y la elaboración del Plan de Capacitación Institucional para el año 2006.

7.4.2 Estrategia 2. Diseño del Plan de Capacitación – 2006. Para el desarrollo de éste plan se realizó la priorización de necesidades de formación identificadas en el DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) y se investigaron acciones formativas de acuerdo a dicha priorización en diferentes entidades que ofrecen acciones de capacitación, adecuadas a las necesidades institucionales y a los recursos disponibles para tal fin.

7.4.3 Estrategia 3. Implementación. Teniendo el Plan de Capacitación estructurado, este es presentado a la Dirección General para su aprobación y posterior divulgación a las diferentes sedes del área metropolitana con el fin de hincar la convocatoria e inscripción de aspirantes para el desarrollo de las acciones de capacitación ofertadas pro la institución.

En este orden de ideas se puede mencionar que el proceso de capacitación se encuentra en una fase de implementación y desarrollo del 75% de acuerdo al alcance de intervención de los autores, quedando por realizar seguimiento a las capacitaciones programadas para el año 2006 a partir del mes de Marzo.

7.5 PROCESO DE COMPENSACIÓN

A nivel salarial, para Salud Social IPS S.A. se planteó un estudio Salarial, mediante la colaboración directa del personal, que conformando el comité de valoración, y bajo la coordinación de los autores del proyecto y la Coordinadora de Calidad se elaboró y presentó la propuesta salarial, la cual se puede observar en el Anexo 16. Este proceso, quedó a manera de propuesta y corresponde a la Dirección General tomar las respectivas decisiones o modificaciones.

CONCLUSIONES

- El análisis de la situación actual de la Gestión del Talento Humano en la Institución, mediante la realización de la etapa del diagnóstico, significó un factor determinante, al mostrar el panorama de necesidades básicas de la Institución con respecto a su personal, lo que permitió encaminar el proyecto hacia el diseño y desarrollo de las diferentes propuestas de mejora.
- Comparando el estado inicial de los procesos del SGTH con su estado después del desarrollo de las diferentes actividades del proyecto, se puede concluir que se trabajó en la construcción y consolidación de una etapa inicial hacia el cambio, que sirve de base para continuar con el mejoramiento continuo de ésta, en procura de garantizar una mayor estabilidad para el personal y un mejor aporte al cumplimiento de objetivos institucionales.
- El diseño, desarrollo e implementación de elementos claves dentro de la Gestión Organizacional, como la misión, visión, valores, objetivos, políticas, aunado a la promoción de una cultura organizacional de bienestar y trabajo mancomunado, genera en el personal una filosofía de identificación constante con la organización y por ende, un sentido de pertenencia motivado hacia el bienestar común.
- Obtener resultados satisfactorios en la gestión del talento humano en la Institución, está directamente relacionado con el compromiso y la disponibilidad por parte de todo el personal, pero principalmente por parte de los directivos, quienes con su actitud de generación e implementación de propuestas, aportan significativamente al bienestar social, profesional y laboral del personal.

- La informalidad en los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Talento Humano, finaliza en la medida en que se adopta un pensamiento sistémico, enfocado hacia la calidad, tanto en el proceso, como en los resultados, soportado en una base documental que permita mantener y promover la memoria organizacional.
- El diseño y formalización de la Estructura Organizacional, mediante la definición de líneas de autoridad y la delimitación de funciones, establece en cada uno de los miembros que integran la institución, a cualquier nivel de jerarquía, un sentido de identidad con la institución y con el puesto de trabajo
- Sin la presencia del talento humano sería imposible la prestación de servicios, por tanto, se debe tener la capacidad de confiar plenamente en las personas que se han elegido. Este concepto se refleja en la importancia de establecer los procesos de selección y promoción interna, que propendan por la escogencia del personal idóneo que pueda formar un equipo de trabajo que cree valor mediante la utilización de sus competencias y los recursos que se les proporciona. Pensando en ello, la elaboración del proceso de selección, constituye una herramienta para guiar el accionar de los responsables de estos procesos.
- La aplicación del instrumento de evaluación generó rechazo tanto del evaluador como del evaluado, lo que evidencia la falta de cultura de medición, situación que se planea mejore en la medida en que se de continuidad a este proceso y creen las bases medibles objetivas del desempeño del personal.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

- La definición de la misión, visión, valores, áreas institucionales y su función principal, así como de los niveles jerárquicos y la delimitación de las funciones y responsabilidades contribuyen de manera significativa en el grado de formalización de la estructura de la Institución, no obstante, se sugiere la realización de una correcta planeación estratégica, liderada por la Dirección General, con el apoyo de la Coordinadora de Calidad y demás Coordinadores de área, que permita encaminar e integrar los esfuerzos no solo dirigidos al talento humano sino a la Institución en general. Como complemento de este trabajo, se enfatiza en la importancia de la iniciar prontamente el diseño, la documentación e implementación de los procesos en Salud Social IPS.

- El número de personas que componen Salud Social IPS en los últimos años se ha incrementado debido al crecimiento experimentado por la institución, creando la necesidad de establecer actividades que direccionen con mayor eficiencia y eficacia la gestión de este recurso. En la actualidad existen aproximadamente 60 personas vinculadas, por lo tanto se sugiere que la Dirección General involucre con una mayor formalidad, un cargo responsable de los procesos relacionados con el Talento Humano. En la estructura propuesta estas funciones competen al Director General, sin embargo, la carga laboral y las relaciones externas lo mantienen ocupado y fuera de la institución, en consecuencia el tiempo dedicado a las funciones relacionadas es muy bajo en comparación con importancia del talento humano para la Institución.

- Actividades que contribuyan a la capacitación del personal, así como el mejoramiento del clima y cultura organizacional y demás actividades que propendan por el mejoramiento de la condiciones laborales y el desempeño, implican en ocasiones la inversión de recursos económicos y disponibilidad de

tiempo por parte de la Institución, que muy probablemente, si se tienen identificados previamente los objetivos, los resultados obtenidos representará un gran aporte en este proceso, por tanto, se recomienda crear un pensamiento más abierto, que genere una mayor disponibilidad para poner en marcha estrategias de este tipo.

- Gran parte de las decisiones que se toman a nivel directivo en la institución están centralizadas en la Asesora de Junta Directiva, lo que retrasa el curso normal de los procesos y genera desmotivación, entonces, se hace necesario generar condiciones de confianza y facultar a los demás funcionarios del nivel directivo para que participen en el proceso.

- Como se mencionó la institución cuenta con 11 sedes distribuidas en diferentes regiones del territorio nacional, por tanto, la Coordinación de Sistemas, debe propender por crear mejores canales de comunicación y mecanismos que permitan realizar un mayor seguimiento y control, no solo, de los procesos de la gestión del talento humano, si no de la institución en general.

- Las personas sobre quienes se soporta la planeación y dirección de una organización, deben ser conscientes que la eficacia en el alcance de los objetivos depende de las decisiones, la forma de gestión y la manera como se despliega el accionar a todo el personal, por tanto, se debe partir de generar en los directivos conciencia de motivación y compromiso con la sostenibilidad y el crecimiento de la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Hernández Sampieri, Roberto.
México : Mc Graw Hill. 2003.

[ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS](#), Chiavenato Idalberto.
Edic. Popular 2001.

LAS CLAVES DEL TALENTO: La Influencia Del [Liderazgo](#) En El Desarrollo Del [Capital Humano](#), Cardona Pablo. 2000

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Chiavenato Adalberto. Editorial McGraw-Hill.
2002

[LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA](#). -
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, GONZÁLEZ TORRES ENRIQUE,

PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, Gómez Serna. RAM Editaros, 4ta
Edición.

CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Fred R, David. McGraw Hill,
5ta Edición.

CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS, Ministerio de la Protección
Social, Servicio Nacional de Aprendizaje "SENA". 2004.

DISEÑO DE PERFILES POR COMPETENCIA PARA LOS CARGOS DIRECTIVOS
DEL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA VENEZUELA, Figueroa Leal.
Caracas 2003.

[HABILIDADES PARA LA VIDA: INTELIGENCIA EMOCIONAL, VALORES Y ACTIVIDADES APLICADAS A LA COMUNIDAD](#), Eduardo Aguilar Kubli – 2002

COMPETENCIA LABORAL: MANUAL DE CONCEPTOS, MÉTODOS Y APLICACIONES EN EL SECTOR SALUD, Irigoin, M.; Vargas, F. Montevideo: Cinterfor, 2002.

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO, Caja Costarricense de Seguro Social, Gerencia de División Administrativa. 2003

MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO, Gerencia de División Administrativa. San José. 2002

INDICADORES DE GESTIÓN UN ENFOQUE SISTÉMICO, Biblioteca Jurídica. 2001

INDICADORES DE GESTIÓN, Herramienta para Lograr la Competitividad, Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. Santafé de Bogotá. 1998.

SALARIOS ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL, Morales Juan, Velandia Néstor. McGraw Hill. 2001.

APRENDIENDO MICROSOFT ACCES 2002, Cassel Paul, Hedí Craig y Price Jon Pearson Educación, México, 2002

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE COMPETENCIAS, Janne, Margarita Rosa. UniAndes. 2005

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001:2000, Incontec. 2002

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.google.com.co>

<http://www.monografias.com>

ANEXOS

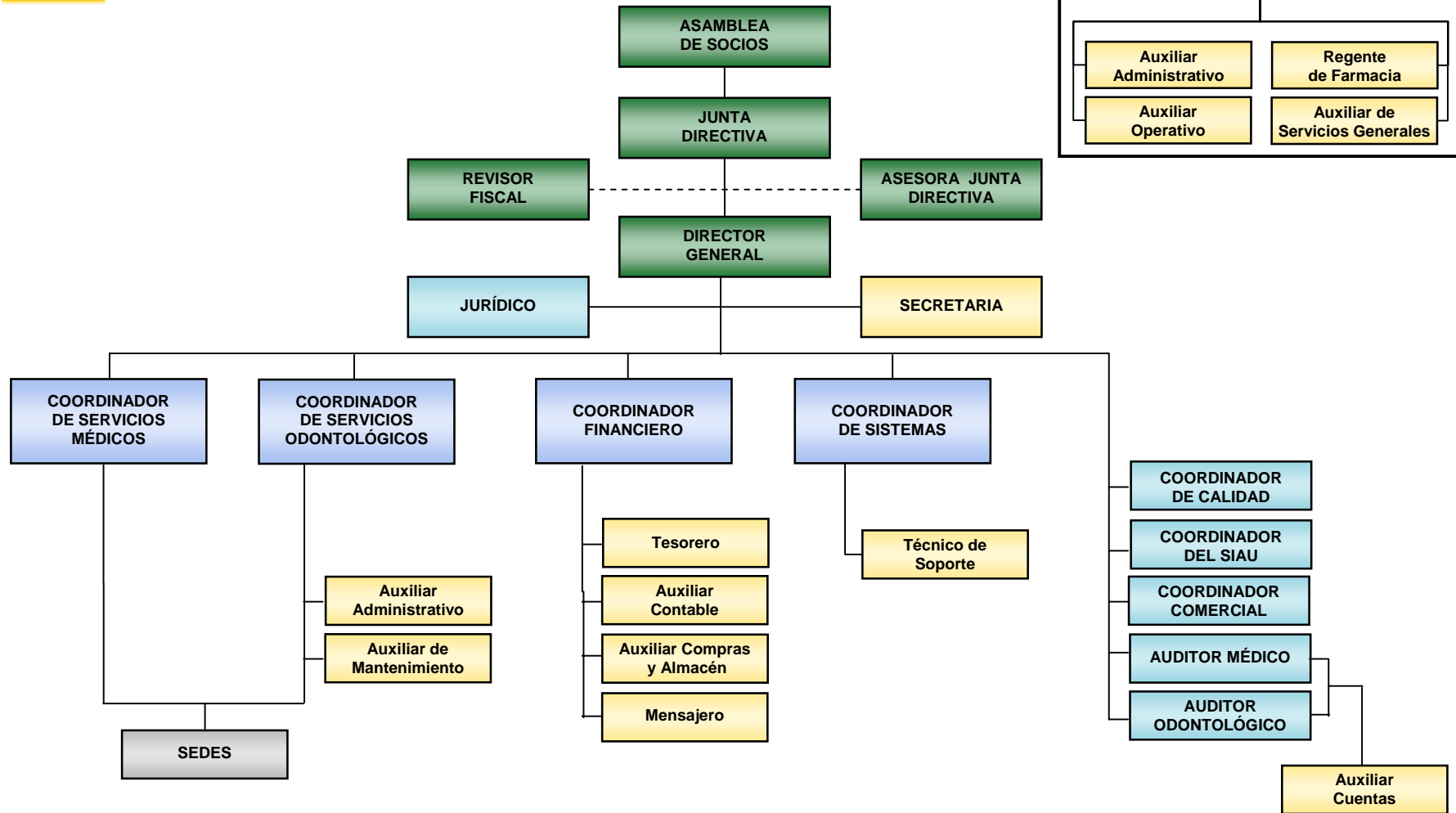
Anexo 1

Estructura Organizacional



SALUD SOCIAL IPS S.A.
 Institución Prestadora de Salud
 Nit. 804.003.948-7

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaboró: Flor Alba Niño - Norberto Morales	Revisó: Ing. Elizabeth Duarte	Aprobó: Ing. Gilberto Ramírez	Fecha de Aprobación:
Firma:	Firma:	Firma:	Diciembre 26 de 2005

Anexo 2

Portafolio de Servicios



SALUD SOCIAL IPS S.A.

Nit. 804.003.948-7



PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Presentación

El establecimiento de disposiciones, normas y reglamentos que comprometen a todas las instituciones administradoras y prestadoras de servicios de salud, son el resultado de acciones emanadas de la Ley 100 de 1993 en procura de mejorar el Sistema General de Seguridad Social en Salud, generando competencia en la prestación de servicios, dando como resultado la optimización y calidad total en los productos y procedimientos de consumo para la población.

SALUD SOCIAL IPS S.A. no puede ser ajeno a esta situación de cambio por ello dentro de nuestro portafolio de servicios usted encontrará programas de primer y segundo nivel de atención, prevención de la enfermedad y promoción de la salud, con la capacidad técnico científica y el talento humano calificado para dar una excelente cobertura a nuestra área de influencia.



Misión

Somos una Institución Prestadora de Servicios de Salud creada para garantizar una atención a nuestros usuarios con calidad, eficiencia y oportunidad, a través de una red sólida de servicios de salud, apoyada en tecnología apropiada y en un talento humano idóneo y comprometido con el mejoramiento continuo y el desarrollo sostenible de la organización.

Visión

En el 2010 seremos la institución líder en la prestación de servicios de salud acreditada y reconocida a nivel nacional por la calidad de nuestros servicios.

UNIDAD FUNCIONAL CONSULTA MÉDICA



DEFINICIÓN: Atención integral de pacientes ambulatorios y programas de prevención.

OBJETIVOS: Atender en forma humanizada, personalizada y oportuna a los pacientes que soliciten el servicio.

RECURSO HUMANO: Médicos Generales, Enfermera Jefe, Bacteriólogo, Nutricionista, Odontólogo, Aux. de enfermería, Regente de Farmacia, Estadística y Facturador.

HORARIO DE ATENCIÓN:

Consulta médica general de 8 a.m. a 12 p.m. y de 2 p.m. a 6 p.m. de lunes a viernes, sábado de 8 a.m. a 12 p.m..

RECURSO FÍSICO: Consultorios médicos, odontológicos, de enfermería, de vacunación y de nutrición, Laboratorio Clínico, Estadística, facturación y farmacia.

RECURSO TECNOLÓGICO:

Equipos médicos, odontológicos y de laboratorio clínico.

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO:

Consulta médica general, odontológica, de enfermería y nutricional. Remisiones a programas de la institución.

REQUERIMIENTO: Solicitar el servicio y presentar el carné y/o documento de identidad.

UNIDAD FUNCIONAL DE ODONTOLOGÍA



DEFINICIÓN: Modalidad de tratamiento inmediato e integral a los usuarios que lo requieran

OBJETIVOS: Atender el Diagnóstico y tratamiento integral en forma oportuna a los usuarios.

RECURSO HUMANO:
Odontólogo, Aux. de Odontología, Facturador.

HORARIO DE ATENCIÓN:
Lunes a Viernes de 8 a.m.. a 12

p.m.. y de 2 p.m.. a 6 a.m.,
sábados

de 8 a.m. a 12 p.m. Y de 2 p.m.
a 6 p.m..

RECURSO FÍSICO: Consultorio Odontológico, Sala de Espera, Área de Facturación e Información.

RECURSO TECNOLÓGICO:
Unidades Odontológicas, Rayos X, Equipos e instrumental.

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO: Valoración integral y procedimientos odontológicos, urgencias odontológicas.

REQUERIMIENTO:

Solicitar el servicio y presentar el carné y/o documento de identidad.

UNIDAD FUNCIONAL LABORATORIO CLÍNICO



DEFINICIÓN: Unidad de apoyo diagnóstico a usuarios de la institución.

OBJETIVOS: Complementar el diagnóstico oportuno de la patología estudiada y en general fortalecer los diferentes programas de la institución.

RECURSO HUMANO: Aux. de laboratorio, Bacteriólogo, Facturador.

HORARIO DE ATENCIÓN:

Toma de muestras de lunes a viernes de 7 a.m. a 9 a.m., entrega de resultados de 4 p.m. a 6 p.m. de lunes a viernes.

RECURSO FÍSICO: Área de Laboratorio.

RECURSO TECNOLÓGICO: Equipos de Laboratorio.

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO: Exámenes de primero y segundo nivel de complejidad.

REQUERIMIENTO: Solicitar el servicio con la orden del médico tratante. Presentación del carné y/o documento de identidad.

UNIDAD FUNCIONAL DE ATENCIÓN OPORTUNA Y PERMANENTE

DEFINICIÓN: Atención inmediata al paciente que requiera atención médica.

OBJETIVOS: Atender en forma inmediata al usuario que amerite la consulta.

RECURSO HUMANO: Médico Generales, Enfermera Jefe, Bacteriólogo, Aux. de enfermería, Facturador y Portero.

RECURSO FÍSICO: Consultorio médicos, Sala de Observaciones, Sala de pequeña cirugía, Laboratorio Clínico, Farmacia, Sala de espera e información.

RECURSO TECNOLÓGICO: Equipos médicos y Laboratorio.

HORARIO DE ATENCIÓN: 7 a.m. a 10 p.m..

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO:

Evaluación inmediata del paciente por el médico de turno.
Tratamiento adecuado e inmediato.
Observación, cuidado y atención de enfermería.
Remisión a otros centros hospitalarios según criterio médico.

REQUERIMIENTO: Solicitar el servicio con la presentación del carné y/o documento de identidad.



SERVICIOS DE SEGUNDO NIVEL DE ATENCIÓN

UNIDAD FUNCIONAL DE REHABILITACIÓN

DEFINICIÓN: Manejo de síndromes dolorosos y enfermedades incapacitantes o discapacitantes del sistema locomotor óseo -muscular respiratorio y neurológico.

OBJETIVOS:

- Mejorar y mantener la higiene postural.
- Mejorar la higiene bronquial y postural.
- Fortalecer patrones respiratorios.
- Recuperar la funcionalidad del organismo comprometido.
- Rehabilitar al paciente en actividades de la vida diaria.
- Prevenir alteraciones óseo - musculares disminuyendo de ésta manera las incapacidades.

RECURSO HUMANO:

Fisioterapeuta, Facturador.

RECURSO FÍSICO:

Consultorios, Sala de Terapia física y respiratoria, Sala de espera.

HORARIO DE ATENCIÓN: De lunes a viernes de 8 a.m. a 12 p.m. y de 2 p.m. a 6 p.m., Sábados de 8 a.m. a 12 p.m.

RECURSO TECNOLÓGICO:

Equipos médicos

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO: Terapia física, respiratoria, estimulación temprana y cursos psicoprofilácticos.

REQUERIMIENTO:

- Ser remitidos con orden médica y solicitar el servicio.
- Presentación del carné y/o documento de identidad.

SERVICIOS DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN



DEFINICIÓN: Atención de las personas en los programas de prevención de las enfermedades y promoción de la salud.

OBJETIVOS:

- Ofrecer los programas de la institución.
- Educación en salud en forma individual, familiar y grupal.
- Prevenir eventos que afecten la salud del individuo.

PROGRAMAS:

- Vacunación según el Esquema Ampliado de Inmunizaciones
- Atención Preventiva en Salud Bucal
- Atención en Planificación Familiar a hombres y mujeres
- Detección Temprana de las Alteraciones del Crecimiento y Desarrollo (menores de 10 años)
- Detección Temprana de las Alteraciones del Desarrollo del Joven (10 a 29 años)
- Detección Temprana de las Alteraciones del Embarazo

- Detección Temprana de las Alteraciones del Adulto (mayor de 45 años)
- Detección Temprana del Cáncer de Cuello Uterino

RECURSO TECNOLÓGICO: Equipo audiovisual, equipo de estimulación y equipos médicos.

RECURSO FÍSICO: Consultorios médicos, odontológicos, de enfermería, y de estimulación temprana; sala de vacunación y salón de conferencias.

HORARIO DE ATENCIÓN: Lunes a viernes de 8 a.m. a 12 p.m. y 2 p.m. a 6 p.m., sábados de 8 a.m. a 12 p.m.

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO:

- Valoración según programa.
- Remisión a necesidad.
- Educación Continúa.

UNIDAD FUNCIONAL DE FARMACIA

DEFINICIÓN: Lugar donde se suministra al usuario las diferentes fórmulas emanadas del servicio.

OBJETIVOS: Prestar un servicio integral de orientación atención y despacho de los medicamentos solicitados por el cliente.

RECURSO HUMANO: Auxiliar de farmacia, Facturador.

RECURSO FÍSICO: Área de farmacia.

HORARIO DE ATENCIÓN: 12 horas.

RECURSO TECNOLÓGICO: Amplio surtido de medicamentos.

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO: Despacho oportuno de las fórmulas médicas.

REQUERIMIENTO:
Solicitar el servicio.
Presentación del carné y/o documento de identidad.

SERVICIO EXTRAMURAL

DEFINICIÓN: Atención de las personas en los diferentes programas de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, vigilancia en salud pública y control de factores de riesgo dirigidos a la colectividad.

OBJETIVOS:

- Educar para garantizar mejores condiciones de salud físicas, síquicas y sociales para los individuos y las colectividades.
- Prevenir eventos que afecten la salud del individuo.
- Identificar, hacer seguimiento y control de factores de riesgo biológicos de comportamiento y del ambiente de los eventos en salud que ellos ocasionan.

ACCIONES:

- Reducción de enfermedades inmunoprevenibles, prevalentes de la infancia y mortalidad infantil.
- Implementación de la política de salud sexual y reproductiva
- Prevención y control de enfermedades transmitidas por vectores
- Fortalecimiento del plan nacional de alimentación y nutrición
- Implementación de la política de salud mental y reducción del impacto en salud de la violencia

- Promoción de estilos de vida saludable para la prevención y control de las enfermedades crónicas
- Reducción del impacto de enfermedades de interés en salud pública.

RECURSO HUMANO: Médico, Enfermera Jefe, Aux. de Enfermería, Promotores.

RECURSO FÍSICO: Termo para vacunación, medio de transporte, papelería, recursos para cada programa.

RECURSO TECNOLÓGICO: Equipo audiovisual, equipo de estimulación y equipos médicos.

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO:

- Asistencia técnica, monitoreo y evaluación.
- Acción intersectorial.
- Concurrencia a municipios críticos en la ejecución del PAB.
- Vigilancia en Salud Pública.
- Acciones de inspección vigilancia y control de factores de riesgo del ambiente, control de vectores y zoonosis.

SEDES

SEDE Centro Salud Norte, Piedecuesta

- Consulta Odontológica
- Atención Prioritaria
- Programas Promoción y Prevención

Dirección: Calle 3 AN No. 8- 40 Barrio La Argentina
Teléfonos: (7) 654 17 01 (7) 656 38 01



SEDE Valledupar, Cesar

- Consulta Externa Medicina General
- Consulta Odontológica
- Atención Prioritaria
- Laboratorio Clínico
 - Dispensario Medicamentos
- Programas Promoción y Prevención

Dirección: Trans 18B No. 20B -38 Las Delicias, Valledupar
Teléfonos: (5) 571 23 92

SEDE Cúcuta- Norte Santander, Cúcuta

- Consulta Externa Medicina General
- Consulta Odontológica
- Atención Prioritaria
- Terapia Alternativa
- Consulta Pediatría
- Consulta Ginecología
- Laboratorio Clínico
- Dispensario Medicamentos
- Programas Promoción y Prevención

Dirección: Av 3 No. 20 - 88 Barrio Blanco
Teléfonos: (7) 572 43 42

SEDE Centro Empresarial Chicamocha, Bucaramanga

- Consulta Externa Odontología
- Prevención de la Enfermedad y Promoción

Dirección: Centro Empresarial Chicamocha Local 107- 109- 203- 231.

Teléfonos: 6341321, 6352332, 6340558.

SEDE Cañaveral, Floridablanca

- Consulta Externa Odontología
- Prevención de la Enfermedad y Promoción

Dirección: Cra 26A No. 30 - 26 Cañaveral

Teléfonos: (7) 6386264



SEDE Avenida González Valencia, Bucaramanga

- Consulta Externa Medicina General
- Atención Prioritaria
- Terapia Física, Respiratoria, Nebulizaciones
- Laboratorio Clínico
- Programas Promoción y Prevención
- Consulta Ginecología
- Consulta Pediatría

Dirección: Av. González Valencia No. 55A - 42
Teléfonos: (7) 643 18 66 - (7) 643 18 65



SEDE Saravena, Saravena

- Consulta Externa Medicina General.
 - Odontología General
 - Atención Prioritaria
 - Laboratorio Clínico
- Programas Promoción y Prevención
 - Consulta Por Ginecología
 - Consulta Pediatría

Dirección: Calle 28 No. 19A - 50
Teléfonos: (7) 889 12 59

SEDE La 27 , Bucaramanga

- Consulta Externa Medicina General
- Atención Prioritaria
- Dispensario Medicamentos
- Programas Promoción y Prevención

Dirección: Carrera 27 No. 34-44



Piso 1 y 2 Barrio La Aurora
Teléfonos: (7) 6351326

SEDE Barrancabermeja, Barrancabermeja

- Consulta Externa Medicina General
- Atención Prioritaria
- Terapia Física, Respiratoria, Nebulizaciones
- Laboratorio Clínico
- Dispensario Medicamentos
- Programas Promoción y Prevención
- Consulta Por Ginecología
- Consulta Pediatría

Dirección: Cra 25 No. 49- 47
Teléfonos: (7) 622 60 02



SEDE Girardot, Girardot

- Consulta Externa Medicina General.
- Odontología General
- Atención Prioritaria
- Terapia Física, Respiratoria, Nebulizaciones
- Laboratorio Clínico
- Dispensario Medicamentos
- Programas Promoción y Prevención
- Consulta Por Ginecología
- Consulta Pediatría

Dirección: Cra 7A No. 20 – 60 Barrio Granada
Teléfonos: (1) 835 31 38

Anexo 3

Cuestionario

1. CUESTIONARIO

SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO

Los temas que vamos a tratar se refieren a los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación, capacitación y desarrollo, compensación y programas de incentivos relacionados con el talento humano en Salud Social. Todo lo que usted nos diga es muy importante para nuestro estudio que busca entender la situación actual en relación con sus condiciones laborales.

CARGO: _____

SEDE: _____

EDAD: _____

TEMAS

A. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1. ¿Qué conocimiento tiene sobre el proceso de reclutamiento o convocatoria para ocupar un cargo determinado? ¿Cuál fue la experiencia vivida en Salud Social con respecto a este proceso?
2. ¿A través de qué medios (clasificados, empresas de selección de personal, Convocatoria de personal, contacto con otra persona) se enteró de la existencia de la vacante en Salud Social?
3. ¿Considera que fue adecuado este proceso de Reclutamiento? ¿Se debería mejorar?
¿En qué forma?

B. SELECCIÓN DE PERSONAL

1. ¿Que opina del proceso de selección que experimentó al ingresar a la empresa?
2. ¿Que cargo(s) ocupa(n) la(s) persona(s) que realizó el proceso de selección?
3. ¿Qué métodos de selección fueron utilizados (hojas de vida, entrevista, pruebas psicotécnicas, simulación de actividades) para la identificación de las necesidades del cargo y de lo que usted esperaba de la empresa?
4. ¿Considera Ud. Que la asignación de personal a un cargo de cualquier nivel en la empresa se realiza teniendo en cuenta una identificación previa de criterios, requisitos o perfiles del cargo o de qué manera considera que se hace esta asignación?

C. VINCULACIÓN E INDUCCION

1. ¿Conoce usted la misión, visión, valores, organigrama y demás aspectos generales de Salud Social? ¿Cuando ingresó a la empresa se le hizo entrega de algún instructivo donde se mencionara estos aspectos?

2. ¿Le fue entregado algún documento donde se le especificaran los elementos indispensables para el desarrollo de las funciones del puesto, políticas y responsabilidades que le permitieran obtener un mejor desempeño de su labor? ¿En qué considera ud. que se puede enriquecer este proceso?
3. Cree que los mecanismos de comunicación y diálogo son adecuados y permanentes que permitan mantener un ambiente laboral saludable en la Institución.

D. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

1. Se dice que el proceso que se aplica para la medición de su desempeño es efectuado de manera técnica, objetiva y clara, donde se analizan los resultados con el personal en búsqueda del rendimiento óptimo en su labor. ¿En Salud Social como se desarrolla? ¿Qué opina usted de esto?
2. ¿Se definen períodos de aplicación frecuente de evaluaciones de desempeño, que permitan identificar niveles de actuación deseados, necesidades de formación y expectativas del personal de la Institución? ¿Que opina sobre esto?
3. El objeto de la evaluación es medir su desempeño como una continuación de una capacitación o entrenamiento. ¿Los programas de capacitación de Salud Social obedecen realmente a las necesidades del personal para alcanzar una mejor desempeño de su cargo?

E. COMPENSACIÓN Y PROGRAMAS DE INCENTIVOS

1. ¿Que opinión le merece un programa de compensación de Salud Social en cuanto al salario devengado, incentivos, bonificaciones y demás que se manejen en Salud Social?. Si no existen estructuras de esta índole, que cree Ud. ¿Que se debería hacer?

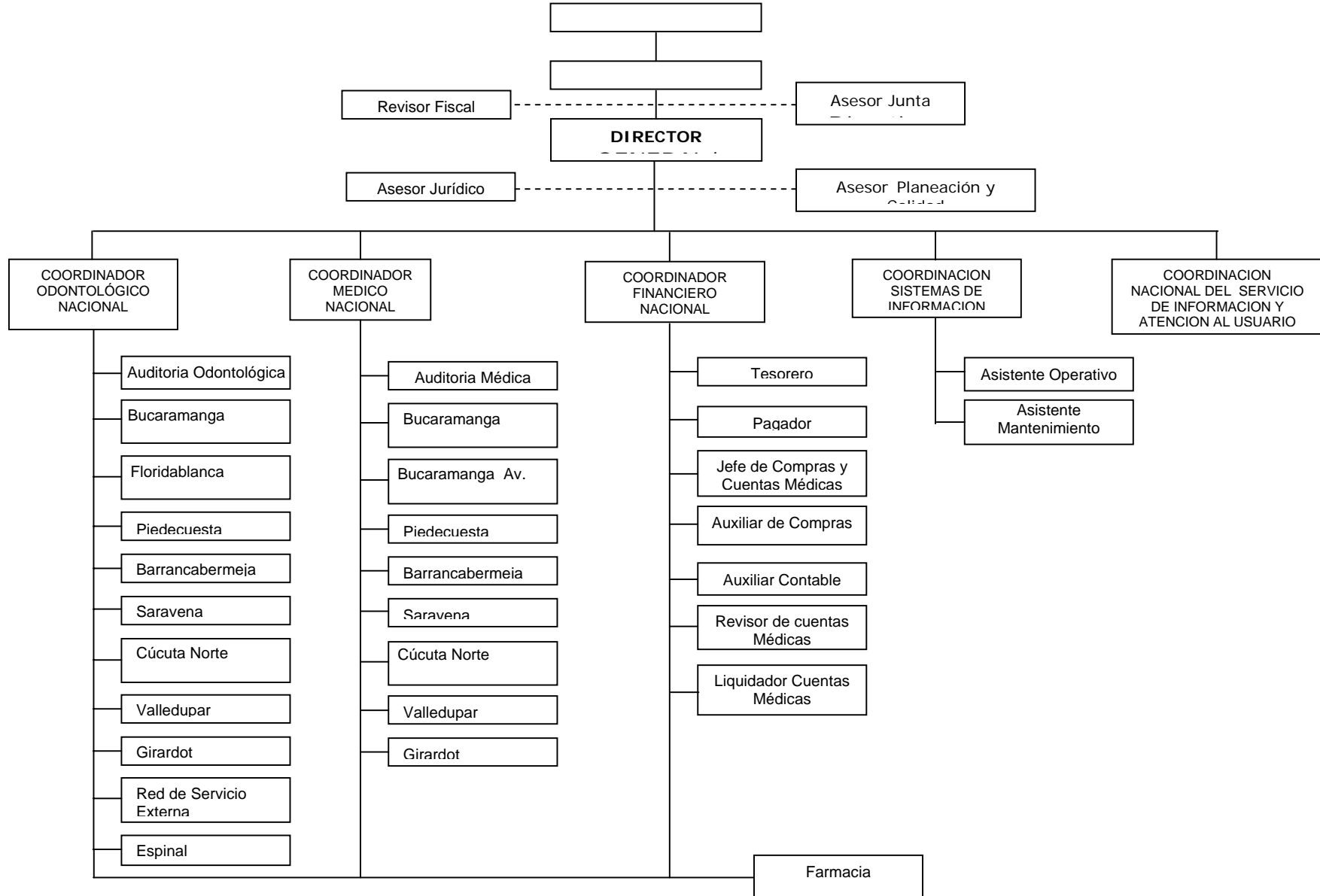
F. OBSERVACIONES

1. Si considera que hay aspectos que no se han tocado en este cuestionario de entrevista y cree que debería profundizar en ello, le agradecemos nos haga conocer su opinión.

Anexo 4

Estructura Organizacional Anterior

ORGANIGRAMA ACTUAL DE SALUD SOCIAL



Anexo 5

Manual de Descripción de Cargos

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCION

1. OBJETIVOS DEL MANUAL

1.1 Objetivo General

1.2 Objetivos Específicos

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3. FUNCIONES Y PERFIL DE LOS CARGOS

3.1 Director General

3.2 Coordinador de Servicios Médicos

3.3 Coordinador de Servicios Odontológicos

3.4 Coordinador Financiero

3.5 Coordinador de Sistemas

3.6 Auditor Médico

3.7 Auditor Odontológico

3.8 Jurídico

3.9 Coordinador de Calidad

3.10 Coordinador Comercial

3.11 Coordinador del SIAU

3.12 Coordinador Administrativo de Sede

3.13 Tesorero

3.14 Técnico Soporte

3.15 Auxiliar Contable

3.16 Regente de Farmacia

3.17 Auxiliar de Compras y Almacén

3.18 Auxiliar de Mantenimiento

3.19 Auxiliar de Cuentas

3.20 Secretaria

3.21 Auxiliar Administrativo

3.22 Auxiliar Operativo

3.23 Mensajero

3.24 Auxiliar de Servicios Generales

INTRODUCCION

Con el propósito de dar cumplimiento a la normatividad legal y de contribuir en la eficiencia y calidad de los procesos, Salud Social IPS ha adoptado el presente documento denominado Manual de Descripción de Cargos, mediante el cual se formaliza y se da a conocer la estructura organizacional de la Institución, la descriptiva de las funciones a ser cumplidas por el personal y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

El propósito fundamental de este documento es el de instruir a la Institución y a su personal sobre aspectos relacionados con la misión, autoridad, funciones, responsabilidades y requisitos de los diferentes cargos, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones, mejorar el desempeño y garantizar una mayor efectividad en la toma de decisiones.

El Manual de Descripción de Cargos representa un instrumento fundamental de consulta para apoyar los procedimientos de convocatoria, selección, inducción, evaluación, capacitación y compensación de personal.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Orientar a todo el personal en aspectos relacionados con la estructura funcional de la Institución y las funciones, responsabilidades y requisitos de cada cargo.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Delimitar las funciones y responsabilidades de los cargos.
- Determinar los niveles jerárquicos y las relaciones de autoridad entre los cargos.
- Contribuir al alcance de los objetivos de las diferentes áreas y de la Institución en general.
- Servir como instrumento para la evaluación de desempeño del personal.
- Servir de elemento básico en la realización del proceso de selección de personal, en cuanto al perfil requerido para un determinado cargo
- Determinar la brecha existente entre el perfil de un cargo y el perfil de su ocupante.
- Contribuir en la determinación de las necesidades de capacitación.
- Contribuir al desempeño del personal al servir como guía en la ejecución de las funciones y responsabilidades asignadas.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

3. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Salud Social ha definido un conjunto de competencias institucionales, que hacen parte de los requisitos básicos de comportamiento que debe tener la persona que ocupe cualquier cargo en la Institución. En las siguientes tablas se presenta la definición de cada competencia con sus respectivos niveles, los cuales fueron determinados según la intensidad aplicable a cada cargo o grupo de cargos.

1. Comunicación	
Capacidad de escuchar y expresar de manera clara y directa las ideas, opiniones o conceptos. Implica la habilidad para comprender al otro, transmitir ideas y estados de ánimo y coordinar acciones.	
Nivel	Descripción
1	Es correcto en su trato, cordial en sus respuestas y mantiene una adecuada relación con sus compañeros y superiores jerárquicos.
2	Es claro y preciso en la expresión de sus ideas, conceptos, opiniones y puntos de vista y escucha con empatía a las personas con las que se relaciona.
3	Capacidad de ser explícito y coherente en la comunicación verbal y no verbal. Retroalimenta información en sus relaciones con las personas, manteniendo una actitud de comunicación asertiva. Es específico en sus ideas, conceptos, sugerencias y es reconocido por su habilidad para comunicarse con los demás.
4	Diseña estrategias y acciones de comunicación orientadas a satisfacer las necesidades de información, promoviendo actitudes asertivas de comunicación interpersonal y dando a conocer de manera directa, clara y concisa los objetivos, planes y metas que deben ser ejecutados por cada área o colaborador.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

2. Orientación hacia Resultados

Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de calidad establecidos. Los estándares pueden ser por el propio rendimiento en el pasado, por objetivos medibles, por comparación con el desempeño de los demás, por metas retadoras trazadas por el individuo o por lograr aquello que nadie antes ha conseguido (innovación).

Nivel	Descripción
1	Realiza el trabajo que le corresponde cumpliendo con los objetivos y plazos asignados y los estándares de calidad establecidos.
2	Se siente motivado y entusiasmado por realizar un trabajo de calidad y por lograr los objetivos establecidos para el cargo, mostrando actitud positiva ante las sugerencias de sus compañeros y superiores. Proyecta la necesidad de mejorar su trabajo.
3	Logra resultados concretos de alta eficiencia, manifestándolos en términos de indicadores y realizando un seguimiento permanente de los objetivos y responsabilidades. Realiza cambios específicos en sus métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento. Contribuye al establecimiento de procesos, servicios o productos en la institución.
4	Trabaja en el mejoramiento continuo de procesos, servicios o productos en su área. Establece objetivos y planes de acción para sí mismo y para el personal a cargo. Toma decisiones, establece prioridades y objetivos teniendo cuenta la relación existente entre los recursos utilizados y resultados logrados. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar el cumplimiento de los objetivos planteados para el área a su cargo.
5	Establece metas y objetivos estratégicos. Utiliza indicadores para la toma de decisiones relacionadas con los resultados institucionales. Analiza resultados institucionales y compromete recursos y tiempo necesarios para conseguir mejoras en los mismos, tomando las medidas necesarias para minimizar riesgos.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

3. Compromiso Institucional

Es el respeto a cabalidad de la visión, misión, valores y objetivos de la Institución. Implica la disposición para asumir con responsabilidad los compromisos declarados por la organización haciéndolos propios.

Nivel	Descripción
1	Conoce la visión, misión, valores y objetivos de la Institución y acepta las normas y procedimientos, cumpliéndolas responsablemente.
2	Se mantiene informado acerca de las políticas y lineamientos relacionados con la institución, cumple satisfactoriamente con los compromisos, acepta las directrices de la institución y asume las funciones y tareas que le son asignadas. Pondera adecuadamente sus intereses personales y laborales, sin poner en riesgo el cumplimiento de sus funciones y tareas.
3	Posee un amplio conocimiento de la Institución, su normativa, estatutos, políticas y procedimientos, demuestra sentido de pertenencia en todas sus acciones y promueve y difunde la programación y cumplimiento de las metas y objetivos de la institución. Alinea el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas de la Institución.
4	Establece los lineamientos y prácticas para reforzar en el personal la vigencia y el significado de la visión, misión y valores de la institución. Establece políticas y prácticas de planificación y control que aseguren el cabal cumplimiento de los objetivos estratégicos e incentiva con su ejemplo al personal para que se involucren en acciones que contribuyan a mantener y mejorar la buena imagen del Servicio.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

4. Iniciativa y Creatividad

Es la predisposición para actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas

Nivel	Descripción
1	Responde en forma eficiente ante las funciones y responsabilidades del cargo. El cargo requiere un bajo nivel de iniciativa y creatividad.
2	Responde en forma eficiente ante las oportunidades, problemas o inconvenientes presentados en el desarrollo cotidiano de sus funciones.
3	Reconoce las oportunidades actuales y actúa para materializarlas. Se adelanta y se prepara para los acontecimientos a ocurrir en el corto plazo que no son obvios para otros. Es recursivo en el momento de enfrentar situaciones nuevas o difíciles.
4	Establece de manera proactiva las acciones a seguir con una visión al mediano plazo, generando ideas que permitan desarrollar el trabajo de manera eficiente y efectiva. Posee criterio razonable, técnico, práctico y pertinente para presentar proyectos e informes con recomendaciones fundamentales para la toma de decisiones.
5	Se anticipa a los acontecimientos con una visión de largo plazo actuando para crear oportunidades o evitar inconvenientes. Investiga cambios y tendencias generadas por factores externos y/o internos y establece planes para capitalizar las oportunidades y prevenir los problemas.

5. Disciplina

Capacidad para adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.

Nivel	Descripción
-------	-------------

1	Acepta instrucciones, realizando las funciones y tareas del puesto de trabajo con una disciplina y comportamiento normal. Requiere supervisión para el cumplimiento de las normas y/o reglamentos de la institución.
2	Es disciplinado y presenta un comportamiento satisfactorio; mantiene el orden tanto en el desarrollo de sus funciones y tareas como en los elementos a su cargo. Acata las normas internas de reglamento y las normas de urbanidad, aceptando las consecuencias de sus acciones.
3	Establece las normas y políticas institucionales. Posee un comportamiento sobresaliente y es ejemplo en el cumplimiento de las normas, políticas y reglamentos de la institución. Es reconocido por la urbanidad, cortesía y buenos modales en el trato con sus superiores, compañeros o subalternos.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

PAGINA: 7 de 105

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

1

Nombre del Cargo

Cargo al que reporta

DIRECTOR GENERAL

Junta Directiva

Cargos que le reportan

Coordinador Servicios Odontológicos, Coordinador Servicios Médicos, Coordinador Financiero, Coordinador de Sistemas, Coordinador de Calidad, Coordinador del SIAU, Coordinador Comercial, Auditor Médico, Auditor Odontológico, Jurídico, Secretaria.

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Dirigir estratégicamente a la Institución adaptándola a las nuevas condiciones establecidas en el marco empresarial y el Sistema General de Seguridad Social en Salud, garantizando la eficiencia social, económica y competitiva de la Institución.

3. FUNCIONES GENERALES

- Dirigir la Institución, manteniendo la unidad de procedimientos e intereses en torno a la misión y objetivos de la misma.
- Planear, organizar y evaluar las actividades de la Institución y velar por la aplicación de las normas y reglamentos que regulan el marco empresarial y el SGSSS.
- Representar a la empresa judicial y extrajudicialmente como persona jurídica.
- Servir de órgano de enlace entre la Asamblea General de Accionistas, Junta Directiva y la Institución en todos los asuntos de dirección y organización de la misma.
- Convocar a la Asamblea General de Accionistas en sus sesiones ordinarias o cuando se estime necesario en acuerdo con la Junta Directiva para la presentación y análisis de información financiera y asuntos administrativos de la Institución.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

3. FUNCIONES GENERALES

- Presentar a consideración de la Junta Directiva los Proyectos de Planes, Programas e informes anuales de actividades propias de la administración de la Institución.
- Desarrollar objetivos, estrategias y actividades del Proceso de Gestión de Talento Humano de la Institución, con el fin de mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, la salud ocupacional y el nivel de los procedimientos de selección, inducción, capacitación y entrenamiento, y en especial ejecutar un proceso de educación continua para todos los funcionarios de la entidad.
- Velar por la conservación y utilización eficiente de los recursos humanos, técnicos y financieros de la entidad y por el cumplimiento de las metas y programas aprobados por la Junta Directiva.
- Aplicar en el desarrollo de sus funciones medidas de prevención de riesgos

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Promover la adaptación y adopción de modelos de atención, orientados a mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios de salud y velar por la validez científica y técnica de los procedimientos utilizados en la Institución.
- Garantizar el establecimiento del Sistema Único de Habilitación y de la Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad en la atención.
- Participar en el diseño, elaboración y ejecución del plan de salud, de los proyectos y programas de prevención de la enfermedad y promoción de la salud y adecuar el trabajo institucional a dichas orientaciones.
- Celebrar actos, convenios y contratos de cualquier naturaleza con autonomía propia o con previa autorización de la Junta Directiva cuando estos excedan el monto de 150 SMLV.
- Contratar con las Empresas Promotoras de Salud públicas o privadas la realización de las actividades del Plan Obligatorio de Salud.
- Realizar seguimiento permanente a las actividades Médicas y Odontológicas, con la participación de los respectivos Coordinadores del servicio.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Analizar y evaluar los criterios, métodos, procedimientos e indicadores de eficiencia y productividad para medir la gestión y promover medidas preventivas y/o correctivas.
- Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o las demás que establezcan la Ley, los reglamentos, la Junta Directiva y Asamblea General de Accionistas de la Institución.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	NIVELES				
	1	2	3	4	5
Comunicación				X	
Orientación hacia resultados					X
Compromiso Institucional				X	
Iniciativa y Creatividad				X	
Disciplina			X		

5. REQUISITOS INTELECTUALES

EDUCACION	Profesional en Ingeniería, Administración de empresas o áreas afines con Especialización en Gerencia en Salud o Salud Pública.
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de cinco años en administración de instituciones (preferiblemente del sector salud)
FORMACION	<p>Dominio conceptual y práctico sobre Planeación Estratégica, Estados Financieros, e Indicadores de Gestión.</p> <p>Conocimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud.</p> <p>Conocimiento en el manejo del Proceso de Gestión de Talen Humano.</p> <p>Conocimiento en el manejo de software de escritorio.</p>

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CODIGO: DC-TH-001
	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	EDICION: 01
		PAGINA: 7 de 105

6. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS	Coordinación Servicios Médicos, Coordinación Servicios Odontológicos, Coordinación Financiera, Coordinación de Sistemas, Coordinación Comercial, Coordinación de Calidad,
COMITES	Comité Técnico Administrativo Comité de Calidad
RELACIONES EXTERNAS	Red de Prestadores de Servicios de Salud, Proveedores, EPS, Entidades de Vigilancia y Control, IPS

7. RESPONSABILIDADES

GESTION DE RECURSOS ECONOMICOS	Responde aproximadamente por 1500 SMLV mensuales correspondientes a ingresos por operación
INFORMACION	Guardar reserva de la información estratégica, administrativa y financiera de la institución.
MAQUINAS Y EQUIPOS	Por el uso de los equipos de cómputo, software y demás elementos suministrados para el desarrollo de sus labores.

8. ESFUERZO

MENTAL	Realiza funciones especializadas claves para la institución, que requieren un alto grado de concentración, análisis, síntesis, interpretación, investigación y/o creación de diversas alternativas y que pueden provocar fatiga mental.
FISICO	No requiere esfuerzos corporales ni manejo de cargas. Requiere desplazamientos sin carga, sin esfuerzo físico, ni movimientos repetitivos.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

9. FACTORES DE RIESGO

FISICO

Bajas frecuencias de ruido, condiciones de temperatura ambiente y combinación de luz natural y artificial.

QUIMICO

No presenta exposición a partículas de polvo inorgánico, orgánico (vegetales) ni sintético.

MECANICO

Presenta exposición por desplazamientos en vehículo que debe realizar a otras instituciones o sedes de la Institución. No maneja herramientas manuales.

ELECTRICO

No presenta contacto directo con instalaciones eléctricas.

BIOLOGICO

No tiene contacto con material contaminado.

ERGONOMICO

El puesto de trabajo no requiere de largas jornadas frente a un computador. Se tiene en cuenta condiciones básicas como diseño de silla y escritorio.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

PAGINA: 7 de 105

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

2

Nombre del Cargo

Cargo al que reporta

COORDINADOR SERVICIOS MEDICOS

Director General

Cargos que le reportan

Coordinador Administrativo

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Responder por el funcionamiento técnico-administrativo del servicio médico asistencial en el área geográfica de influencia, mediante acciones de liderazgo, coordinación, supervisión y evaluación en el desarrollo de programas y servicios de salud ofrecidos por la Institución.

3. FUNCIONES GENERALES

- Planear, organizar, evaluar y ajustar los programas/procesos desarrollados para la prestación del servicio médico asistencial y velar por la aplicación de las normas y reglamentos que regulan el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Promover la adaptación y adopción de normas técnicas y guías de atención orientados a mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios de salud y velar por la validez científica y técnica de los procedimientos utilizados en la prestación del servicio médico asistencial.
- Diseñar e implementar planes de salud, proyectos y programas de prevención de la enfermedad y promoción de la salud y adecuar el trabajo institucional a dichas orientaciones de acuerdo con deberes y derechos en salud y normas vigentes.
- Establecer el modelo de prestación de servicios médicos asistenciales según el análisis de la estructura poblacional y morbilidad de la población.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

3. FUNCIONES GENERALES

- Establecer el sistema de referencia y contrarreferencia de pacientes y contribuir a la organización de la red de servicios en el nivel local y departamental.
- Proponer a la Dirección General y Junta Directiva los reglamentos, normas y/o procesos necesarios que propendan por el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio médico.
- Velar por la conservación y utilización eficiente de los recursos humanos, técnicos y financieros de la Institución y por el cumplimiento de las metas y programas de salud aprobados por la Junta Directiva.
- Conformar las redes de apoyo/servicios y evaluar el desempeño y resultados de estas, según objetivos concertados y acciones en salud de acuerdo a metas nacionales, regionales y locales vigentes.
- Generar actitudes y prácticas saludables en los ambientes de trabajo.
- Aplicar en el desarrollo de sus funciones medidas de prevención de riesgos ocupacionales según normatividad vigente.

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Planear junto con el Director General de la Institución los procesos y procedimientos de cada una de las sedes para garantizar la prestación de los servicios médicos.
- Gestionar y evaluar el desarrollo e impacto de los servicios, programas y modelos de atención médica en las respectivas sedes a nivel nacional.
- Diseñar modelos y metodologías para estimular y garantizar las actividades extramurales en las acciones tendientes a lograr metas de salud y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- Velar por la calidad de la atención y el cumplimiento de las normas de salud y disposiciones legales referentes a los servicios médicos que dispensa la Institución.
- Establecer un sistema de evaluación para medir el funcionamiento, el cumplimiento de objetivos y la eficacia de los servicios médicos mediante indicadores que permitan evaluar las acciones de salud según plan propuesto.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Reportar mensualmente a la Coordinación Financiera reservas presupuestales para la realización de provisiones del servicio, controlando el gasto mensual a nivel nacional por concepto del servicio médico.
- Presentar informes periódicos a la Dirección General sobre el cumplimiento de objetivos de acuerdo al plan de acción trazado y el desarrollo de las actividades ejecutadas en cada una de las sedes a nivel nacional que hacen parte del área de influencia de la Institución.
- Comunicar las directrices establecidas a los respectivos Coordinadores Administrativos respecto al servicio de atención médico asistencial.
- Coordinar y asesorar a nivel médico y paramédico en la contratación con EPS, IPS y profesionales del servicio médico para el desarrollo de las actividades de salud.
- Gestionar los requerimientos de las sedes en relación a la adquisición de elementos y equipos necesarios para la prestación del servicio o en aspectos que ameriten una respuesta médica enmarcadas en los parámetros de racionalidad lógico – científica.
- Gestionar la atención médica de los usuarios zonificados o que requieran servicios médico asistenciales a través de convenios y acuerdos con otras instituciones a nivel local y en otros departamentos a nivel nacional.
- Controlar a nivel nacional la autorización de órdenes de apoyo diagnóstico o terapéutico ambulatorio.
- Participar en la selección de candidatos para los diferentes cargos de personal administrativo y médico asistencial de la Institución.
- Organizar programas de orientación para nuevos funcionarios y de entrenamiento en servicio para el personal médico asistencial.
- Mantener el ambiente de trabajo en condiciones de higiene y seguridad acorde con la reglamentación empresarial.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Supervisar y evaluar el desempeño de las funciones y actividades de los Coordinadores Administrativos y personal médico y paramédico de la red de servicio medico asistencial a nivel nacional.
- Ejecutar prácticas de trabajo seguras conforme a las normas técnicas y legales establecidas por la empresa.
- Asistir a las reuniones de trabajo convocadas por su jefe inmediato o en las que se requiere su presencia con previa autorización del jefe.
- Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	NIVELES				
	1	2	3	4	5
Comunicación				X	
Orientación hacia resultados				X	
Compromiso Institucional				X	
Iniciativa y Creatividad					X
Disciplina			X		

5. REQUISITOS INTELECTUALES

EDUCACION	Profesional en Medicina con formación en áreas administrativas
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de dos años en cargos similares en el sector salud
FORMACION	<p>Conocimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud.</p> <p>Conocimiento en el manejo de personal.</p> <p>Conocimiento en el manejo costos e indicadores de gestión.</p> <p>Conocimientos en técnicas de Auditoria Médica.</p> <p>Conocimiento en manejo de software de escritorio.</p>



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

6. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Dirección General, Coordinación Financiera, Coordinación de Sistemas, Coordinación de Calidad, Coordinación SIAU, Coordinación Comercial, Auditor Médico, Coordinación Administrativa, Jurídico.

COMITES

Comité de Farmacia y Terapéutica
Comité Técnico Administrativo
Comité de Vigilancia Epidemiológica
Comité de Historias Clínicas
Comité Ética
Comité de Calidad

RELACIONES EXTERNAS

Red de Prestadores de Servicios de Salud, Proveedores, EPS, IPS, Uniones Temporales.

7. RESPONSABILIDADES

GESTION DE RECURSOS ECONOMICOS

Responde aproximadamente por 330 SMLV mensuales correspondientes al presupuesto de operación del

INFORMACION

Guardar reserva de la información administrativa, financiera y de operación relacionada con el Servicio Médico.

MAQUINAS Y EQUIPOS

Por el uso de los equipos de cómputo, software y demás elementos suministrados para el desarrollo de sus labores.

8. ESFUERZO

MENTAL

Realiza funciones complejas que requiere análisis, síntesis e interpretación permanentes y que producen cansancio mental.

FISICO

No requiere esfuerzos corporales ni manejo de cargas. Requiere desplazamientos sin carga, sin esfuerzo físico, ni movimientos repetitivos.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

9. FACTORES DE RIESGO

FISICO	Bajas frecuencias de ruido, condiciones de temperatura ambiente y combinación de luz natural y artificial.
QUIMICO	Baja exposición a partículas de polvo inorgánica, orgánica (vegetales) ni sintético.
MECANICO	Presenta exposición por desplazamientos en vehículo que debe realizar a otras instituciones o sedes de la Institución. No maneja herramientas manuales.
ELECTRICO	No tiene contacto directo con instalaciones eléctricas.
BIOLOGICO	No tiene contacto con material contaminado.
ERGONOMICO	El puesto de trabajo no requiere de largas jornadas sentado frente a un computador. Requiere de condiciones ergonómicas básicas como diseño de silla, escritorio y mantener posiciones adecuadas.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

PAGINA: 7 de 105

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

11

Nombre del Cargo

Cargo al que reporta

COORDINADOR DEL SIAU

Director General

Cargos que le reportan

Ninguno

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Mantener un Sistema de Atención al Usuario que gestione los procesos de mejoramiento de la calidad del servicio y la promoción y protección de los deberes y derechos en salud de las personas.

3. FUNCIONES GENERALES

- Diseñar y establecer conjuntamente con el Director General y Coordinadores de área, las políticas y procedimientos del proceso de atención al usuario de acuerdo con las normas legales e institucionales vigentes.
- Promover el mejoramiento de la calidad de los programas y servicios de salud y facilitar el ejercicio de los deberes y derechos, participación y control por parte de los usuarios.
- Diseñar métodos o herramientas que faciliten la difusión de información a los usuarios y personal de la institución.
- Interactuar con el personal administrativo y asistencial, con el objetivo de ofrecer a los usuarios soluciones y respuestas oportunas, eficientes y eficaces a sus necesidades de información, orientación, quejas, reclamos, sugerencias, consultas y peticiones.
- Diseñar y aplicar metodologías y técnicas de recolección, tabulación y análisis de información que permitan identificar las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Aplicar en el desarrollo de sus funciones medidas de prevención de riesgos ocupacionales según normatividad vigente.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Atender las inquietudes, quejas o sugerencias que se presenten a través de la línea telefónica de atención al usuario o cualquier otro medio de comunicación.
- Dar a conocer al usuario los programas y servicios de salud ofrecidos, así como los principios, criterios, requisitos y normas del Sistema General de Seguridad Social en Salud para hacer uso de los mismos y su relación con los deberes y derechos del usuario.
- Orientar e informar al usuario en forma oportuna, clara y completa sobre las políticas y procedimientos establecidos para la recepción, trámite y seguimiento a las peticiones, sugerencias, quejas y reclamos.
- Realizar el trámite oportuno de las peticiones, quejas y reclamos que presentan los usuarios y dar respuesta de acuerdo con las necesidades identificadas, aplicando acciones preventivas o correctivas según sea el caso.
- Administrar el buzón de sugerencias y demás medios utilizados para la recolección o divulgación de información y estar al tanto de las actualizaciones de la base de datos.
- Promover y difundir al personal de la institución las políticas y los programas de mejoramiento del servicio de atención al usuario.
- Velar por la buena imagen y presentación de la institución en general en especial del personal que constituye el contacto directo con el usuario.
- Informar y orientar a la red de prestadores externos sobre el manejo y organización del Sistema Integral de Atención al Usuario.
- Llevar el registro sistemático, ordenado y confiable de la información estadística suministrada por el usuario sobre las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los servicios y programas que presta la institución a través de sus diferentes sedes.
- Preparar y presentar informes periódicos sobre el comportamiento de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
- Manejar un sistema de indicadores que permitan medir la satisfacción de los usuarios, y el cumplimiento de metas de mejoramiento del servicio en salud.

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CODIGO: DC-TH-001
	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	EDICION: 01
		PAGINA: 7 de 105

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Realizar auditorias al servicio, con el fin de evaluar los niveles de accesibilidad y oportunidad del mismo.
- Preparar y presentar ante el Director General, la Junta Directiva y la Superintendencia de Salud los reportes e informes de la gestión realizada a través del SIAU.
- Asistir a las reuniones de trabajo convocadas por su jefe inmediato o en las que se requiere su presencia con previa autorización del jefe.
- Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	NIVELES				
	1	2	3	4	5
Comunicación				X	
Orientación hacia resultados			X		
Compromiso Institucional			X		
Iniciativa y Creatividad				X	
Disciplina			X		

5. REQUISITOS INTELECTUALES

EDUCACION	Profesional en carreras administrativas.
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de dos años en cargos similares en empresas del Sector Salud.
FORMACION	Conocimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Conocimientos básicos sobre calidad en los servicios. Conocimiento en el Manejo de Software de escritorio.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

6. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Coordinación Financiera, Coordinación Servicios Médicos, Coordinación Servicios Odontológicos, Coordinación de Sistemas, Coordinación SIAU, Coordinación Administrativo, Jurídico.

COMITES

Comité Técnico Administrativo
Comité de Calidad

RELACIONES EXTERNAS

Red de Prestadores de Servicios de Salud, EPS, IPS.

7. RESPONSABILIDADES

GESTION DE RECURSOS ECONOMICOS

Responsabilidad relacionada con el presupuesto destinado para la aplicación de estrategias de difusión o recolección de información dirigida a usuarios y

INFORMACION

Guardar reserva de la información administrativa, del Servicio, a la cual tiene acceso en el ejercicio de sus funciones.

MAQUINAS Y EQUIPOS

Por el uso de los equipos de cómputo, software y demás elementos suministrados para el desarrollo de sus labores.

8. ESFUERZO

MENTAL

Realiza funciones no rutinarias que requieren esfuerzo mental normal con presencia de cansancio mental.

FISICO

No requiere esfuerzos corporales ni manejo de cargas. Requiere desplazamientos sin carga, sin esfuerzo físico, ni movimientos repetitivos.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

9. FACTORES DE RIESGO

FISICO	Bajas frecuencias de ruido, condiciones de temperatura ambiente y combinación de luz natural y artificial.
QUIMICO	Presenta una baja exposición a partículas de polvo inorgánico, orgánico (vegetales) ni sintético.
MECANICO	Por desplazamientos en vehículo a otras instituciones o sedes de la Institución. No maneja herramientas manuales.
ELECTRICO	No tiene contacto directo con instalaciones eléctricas.
BIOLOGICO	No tiene contacto con material contaminado.
ERGONOMICO	El puesto no requiere de largas jornadas sentado frente a un computador. Se tienen en cuenta condiciones ergonómicas básicas como diseño de silla, escritorio y mantener posiciones adecuadas.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

24

Nombre del Cargo	Cargo al que reporta
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	Coordinador Administrativo

Cargos que le reportan

Ninguno

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Mantener las instalaciones de la sede asignada en condiciones óptimas de limpieza, bioseguridad e higiene contribuyendo a un ambiente sano y agradable para los usuarios y personal de la Institución.

3. FUNCIONES GENERALES

- Realizar labores de limpieza, sanitización y desinfección de instalaciones en la sede asignada conforme a los procedimientos establecidos.
- Recolectar, almacenar y disponer los residuos en un centro de acopio de acuerdo a los procedimientos de manejo integral de residuos establecidos por la entidad.
- Atender el servicio de Cafetería.
- Atender el servicio de fotocopiado de los documentos necesarios para el funcionamiento de la IPS.

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Mantener en condiciones de limpieza e higiene oficinas, consultorios, escaleras, pasillos, paredes, puertas, pisos, ventanas y demás áreas asignadas.
- Procurar que los equipos de computación, equipos telefónicos, escritorios, archivadores, muebles, enseres, vidrios y ventanas permanezcan libres de polvo.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Hacer buena utilización de los implementos de trabajo a su cargo y responder por los mismos.
- Distribuir las canecas y bolsas en cada una de las áreas generadoras de residuos.
- Ubicar los residuos ya clasificados, generados durante la jornada laboral, en las áreas programadas de acuerdo a los procedimientos de manejo integral de residuos establecidos por la entidad.
- Responder por la organización y aseo del cuarto de acopio de residuos y estar pendiente de los horarios de recolección y entrega de los mismos.
- Llevar el registro de residuos sólidos entregados a la empresa contratista para la disposición final.
- Realizar las labores de aseo y disposición de residuos con el debido uso de los implementos de seguridad y protección personal.
- Preparar y servir bebidas a los funcionarios y visitantes de la Institución en el horario indicado, y cuando sea requerido en reuniones de Directivos y otras.
- Velar porque las existencias de materiales e insumos (agua, papel sanitario, elementos de aseo, elementos de cafetería, elementos de fotocopiado etc.) requeridos para realizar las labores del cargo, se mantengan disponibles haciendo la respectiva solicitud en el periodo establecido.
- Recibir y fotocopiar los documentos que le sean entregados, dando un manejo responsable y confidencial a la información.
- Verificar el buen funcionamiento del equipo de fotocopiado e informar a su jefe inmediato sobre los desperfectos que detecta.
- Mantener el sitio de trabajo en condiciones de higiene y seguridad acorde con las normas de seguridad industrial y salud ocupacional.
- Asistir a las reuniones de trabajo convocadas por su jefe inmediato o en las que se requiere su presencia con previa autorización del jefe.
- Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	NIVELES				
	1	2	3	4	5
Comunicación	X				
Orientación hacia resultados	X				
Compromiso Institucional	X				
Iniciativa y Creatividad	X				
Disciplina	X				

5. REQUISITOS INTELECTUALES

EDUCACION	Bachiller.
EXPERIENCIA	Mínimo un año de experiencia en cargos similares.
FORMACION	Conocimiento en el manejo y disposición de residuos hospitalarios.

6. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS	Relaciones informales de trabajo con personal de la Institución.
COMITES	Comité Ambiental y Sanitario
RELACIONES EXTERNAS	Se relaciona ocasionalmente con usuarios del servicio.

7. RESPONSABILIDADES

GESTION DE RECURSOS ECONOMICOS	No tiene responsabilidad alguna por gestión de recursos económicos.
INFORMACION	Guardar reserva de la información de carácter confidencial entregada para el fotocopiado.
MAQUINAS Y EQUIPOS	Por el uso del equipo de fotocopiado y demás elementos suministrados para el desarrollo de sus labores.



SALUD SOCIAL IPS S.A.

CODIGO: DC-TH-001

EDICION: 01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PAGINA: 7 de 105

8. ESFUERZO

MENTAL

Realiza tareas rutinarias que requieren poca atención mental pues recibe instrucciones precisas y detalladas

FISICO

Realiza actividades que requieren alto esfuerzo físico con presencia de manejo de material ligero o pesado que requiere traslado de un lugar a otro. Genera cansancio físico.

9. FACTORES DE RIESGO

FISICO

Bajas frecuencias de ruido, condiciones de temperatura ambiente, e iluminación producto de combinación de luz natural y artificial

QUIMICO

Exposición frecuente a partículas de polvo inorgánico.

MECANICO

Pinchazos o cortaduras por manipulación de herramientas de trabajo.

ELECTRICO

No presenta contacto directo con instalaciones eléctricas.

BIOLOGICO

Exposición a virus o bacterias presentes en el ambiente y por contacto con material contaminado con secreciones o sangre.

ERGONOMICO

Trabajo con constante desplazamiento y transporte de cargas livianas que requiere de una postura adecuada para.

Anexo 7

Formato Requisición de Personal



1. INFORMACIÓN GENERAL	
Nombre del Cargo:	No. Personas Solicitadas:
Sede:	Área Solicitante: Asistencial <input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/>
Jefe Inmediato Solicitante:	Fecha Solicitud:
La Vacante Responde a: Creación del Cargo <input type="checkbox"/> Reestructuración del Cargo <input type="checkbox"/> Reemplazo <input type="checkbox"/>	
Motivo de la Vacante: Renuncia del Titular <input type="checkbox"/> Cancelación del Contrato <input type="checkbox"/> Licencia de Maternidad <input type="checkbox"/> Incapacidad <input type="checkbox"/> Vacaciones <input type="checkbox"/> Promoción o Traslado <input type="checkbox"/>	
Quien desempeñaba el Cargo:	Tipo Contrato: Fijo <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/>
Dedicación Laboral: Tiempo Completo <input type="checkbox"/> Medio Tiempo <input type="checkbox"/> Tiempo Parcial <input type="checkbox"/>	
Fecha de Inicio:	Fecha de Terminación:

2. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO

3. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES				
Comunicación:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación Hacia Resultados:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso Institucional:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa y Creatividad:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disciplina:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. REQUISITOS INTELECTUALES				
Educación Mínima:	Bachiller <input type="checkbox"/>	Técnico <input type="checkbox"/>	Profesional <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/> _____
Experiencia:	Ninguna <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. RESPONSABILIDADES			
Personal a Cargo <input type="checkbox"/>	Gestión Recursos Económicos <input type="checkbox"/>	Información <input type="checkbox"/>	Maquinaria y Equipos <input type="checkbox"/>

6. OBSERVACIONES

7.			
Personal a Cargo <input type="checkbox"/>	Gestión Recursos Económicos <input type="checkbox"/>	Información <input type="checkbox"/>	Maquinaria y Equipos <input type="checkbox"/>

Anexo 9

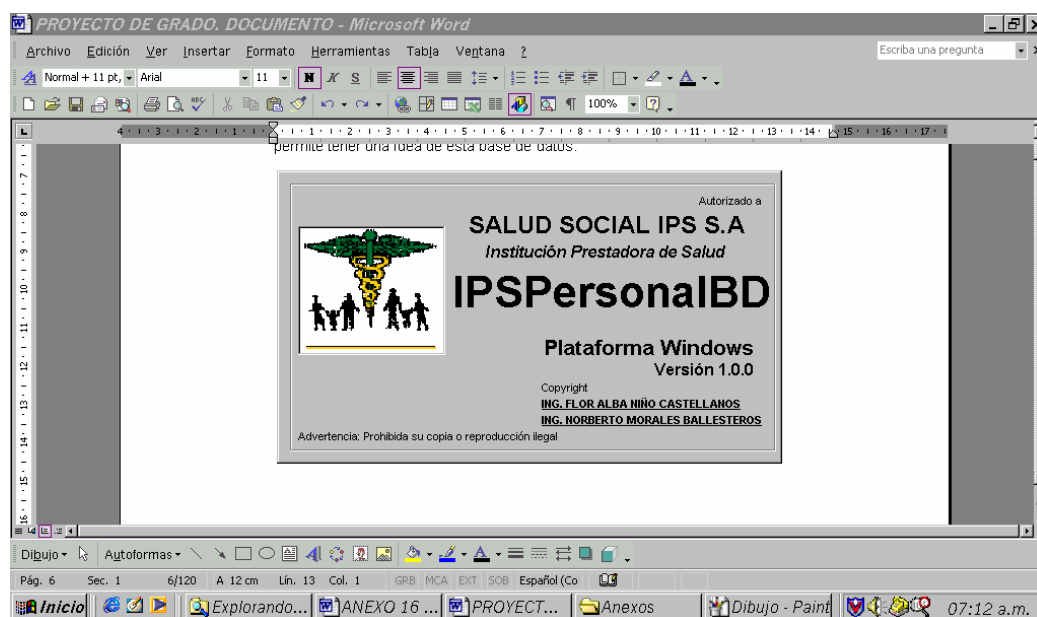
Base de Datos

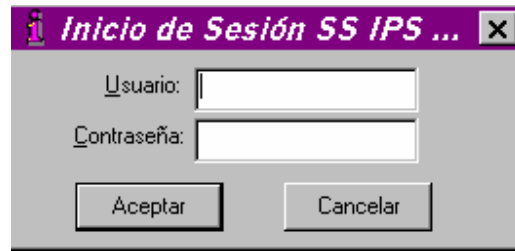
BASE DE DATOS

IPSPersonalBD es una herramienta creada en lenguaje Visual Basic 6.0 con el propósito de aportar los medios para un manejo sistemático y ordenado de la información relacionadas con los aspectos generales del personal de la Institución.

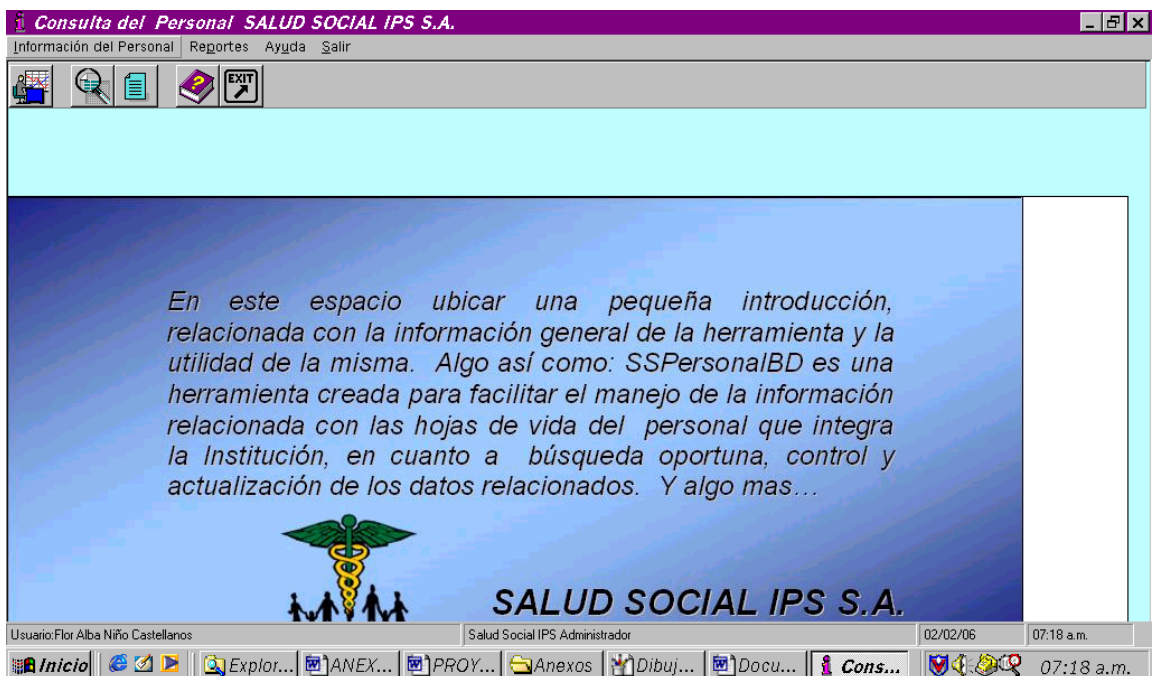
Posee una serie de atributos que permiten ir desde el ingreso de datos, hasta la generación de reportes. A continuación se muestran algunas ventanas que nos permite tener una idea de esta base de datos.

La siguiente corresponde a la ventana de presentación, en donde aparecen los datos generales de la Institución, a su vez, cuenta con una clave de acceso a la información.





En esta ventana se ubican la barra de estado, la barra de acceso directo y la barra de menú. Aquí podemos observar que tiene las opciones de ingreso de datos, búsqueda de información y finalmente generación de reportes.



Anexo 10

Guía de Evaluación de Desempeño

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 165 de 261

INTRODUCCION

De acuerdo con la importancia que constituye el desarrollo del personal, en este caso el administrativo y asistencial de Salud Social IPS S.A., se considera la implementación de un Proceso de Evaluación del Desempeño, cuyos resultados permitirán generar información útil y confiable referente a la situación actual del personal, al tiempo que se podrá apreciar su desempeño con objetividad.

En virtud de que se busca promover y estimular un mejor desempeño del personal administrativo y de apoyo adscrito a Salud Social IPS S.A., es importante que se incentive un cambio de actitud y establezcan compromisos con relación a su trabajo, con el fin de incrementar la calidad en el desempeño de sus funciones.

Asimismo, es conveniente hacer del conocimiento de los empleados la situación que prevalece respecto de su desempeño, a fin de que haya retroalimentación continua, que genere la oportunidad de detectar también las necesidades de capacitación del personal, para desde allí conformar los programas de capacitación de la Institución, obteniendo además la información necesaria que sirva como base para el otorgamiento de compensaciones y promoción de categorías.

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 166 de 261

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. OBJETIVOS

2. COMITE DE EVALUACION

3. POLÍTICAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

4. PRINCIPIOS Y ORIENTACIONES

4.1 PRINCIPIOS

4.2 ORIENTACIONES

5. DEFINICIONES

6. DEL METODO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

7. ANEXOS

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 167 de 261

1. OBJETIVOS

La implementación y operación de la evaluación del desempeño que se aplique en la Institución deberá:

- Impulsar el desempeño institucional, de las sedes y de los funcionarios.
- Permitir la detección y cierre de brechas entre los objetivos y las metas de la institución, y los objetivos y las metas individuales y colectivas.
- Clarificar a los funcionarios lo que se espera de ellos.
- Propiciar el desarrollo de capacidades y habilidades del talento humano de la institución.
- Facilitar que las experiencias diarias de trabajo sean fuentes de aprendizaje, tanto para jefes como para colaboradores y propiciar su capacitación y desarrollo.
- Proveer un método objetivo de evaluación del desempeño del talento humano.
- Facultar a los Directivos para:

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 168 de 261

- El despliegue y la descripción de compromisos de desempeño individual
- La correcta aplicación del método y las herramientas de evaluación
- La participación y conducción adecuada de las reuniones de seguimiento al desempeño mediante diálogos de desarrollo.

2. COMITÉ DE EVALUACION

- Se integrará un Comité de Evaluación, el cual será presidido por el Asesor de Junta Directiva de Salud Social IPS S.A., el Director General, Coordinador de Servicios Médicos, Coordinador de Servicios Odontológicos y Coordinador Financiero.
- De cada área el Comité de Evaluación, recibirá, registrará, analizará y comprobará las estimaciones de cada trabajador y la calificación emitida por el encargado del área o sede.
- El Comité de Evaluación, tendrá la facultad de resolver cualquier asunto no previsto en el presente reglamento y apelaciones que se presenten, emitiendo en su oportunidad las resoluciones respectivas, mismas que serán de carácter irrevocable.

3. POLÍTICAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

El Programa de Reconocimiento y Evaluación al Desempeño se considerará como una herramienta efectiva de retroalimentación, que ayudará al logro de los objetivos particulares y generales de la Administración.

- El Comité de Evaluación realizará evaluaciones semestrales, a través de los formatos previamente establecidos.

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 169 de 261

- Se otorgará un plazo no mayor de 15 días hábiles antes de la terminación del último mes de cada semestre para proceder a la aplicación de la evaluación.
- La evaluación será aplicable a aquel trabajador que tenga una antigüedad en Salud Social IPS S.A., de tres meses en adelante.
- Es responsabilidad de cada Director de Área y de cada Coordinador evaluar objetivamente al personal a su cargo, dado su carácter como factor determinante para considerar al trabajador en las promociones o compensaciones que puedan otorgarse.
- Las áreas que no cumplan en tiempo y forma con las evaluaciones del desempeño de sus trabajadores, no serán consideradas para recibir estímulo.
- Para efectos de la evaluación del desempeño, en ningún caso podrá rebasarse el valor del límite superior de la calificación máxima posible de la evaluación del desempeño, que es 100, en escala de 0 a 100.
- La información que se recabe será de carácter confidencial.
- El resultado de la valoración de desempeño será evaluado considerando los siguientes parámetros:
 1. Cuando el impacto de la aportación sea muy notable o muy destacado. En términos numéricos será equivalente a una calificación de 85 a 100 el funcionario será felicitado personalmente por la Dirección General y jefes Inmediatos, exhortándolo a continuar de la misma forma para el siguiente periodo laboral.

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 170 de 261

2. Cuando el impacto de la valoración sea satisfactorio o bueno sin ser muy notable. En términos numéricos será equivalente a una calificación de 72 a 84, el funcionario será felicitado y se iniciará un plan de acción individual con el fin de aportar las herramientas necesarias que lo lleven a la búsqueda permanente de la excelencia en su desempeño laboral.

3. Cuando el impacto de la valoración sea normal en relación a lo mínimo aceptable para el desempeño de sus labores, se hará un llamado de atención a través de comunicación interna para la mejora de su desempeño o para la toma de medidas administrativas según sea el caso.

4. Cuando el impacto de la valoración de desempeño sea regular. En términos numéricos será equivalente de 51 a 60, el funcionario debe entrar en un periodo condicional de Tres (3) meses, tiempo durante el cual se le hará seguimiento permanente a su plan de acción individual para la mejora de su desempeño y la posterior toma de Medidas Administrativas según sea el caso.

5. Cuando el impacto de la valoración del desempeño sea deficiente. En términos numéricos menos de 51 puntos, no le será otorgada la ratificación del cargo al evaluado y este es removido de su puesto y se iniciará el procedimiento de selección de personal con el fin de ocupar la vacante generada en ese momento.

4. PRINCIPIOS Y ORIENTACIONES

Las ideas básicas que deben guiar el proceso de evaluación se expresan en unos principios y pautas orientadoras que deben seguir tanto los evaluadores como los evaluados, con el propósito de alcanzar los fines propuestos.

4.1 PRINCIPIOS

Como principio se entiende el valor supremo que dirige nuestra conducta y que asumimos como inviolable si somos coherentes entre nuestra práctica y nuestro razonamiento.

Los principios que rigen la evaluación son:

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 171 de 261

Objetividad

La evaluación cumple con el principio de objetividad cuando el proceso:

- Identifica diferentes fuentes - personales y documentales – para generar la información y las evidencias, sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño.
- Utiliza la comprobación de información proveniente de diferentes fuentes para encontrar concordancias y resolver discrepancias.
- Prescinde de criterios subjetivos en las valorizaciones asignadas.
- Determina los procedimientos y las competencias de las instancias que participan en el proceso de evaluación.

Pertinencia

La evaluación cumple este principio cuando:

- Evalúa lo que debe evaluar de acuerdo con las funciones y responsabilidades del evaluado.
- Facilita una distribución razonable de las valorizaciones en diferentes posiciones que permite distinguir adecuadamente desempeños inferiores, regulares, buenos y superiores.

Transparencia

La evaluación es transparente cuando:

- Hay un amplio conocimiento por parte del personal evaluado, de los criterios, instrumentos y procedimientos de evaluación.
- Se acuerda y establece el período laboral que se va a evaluar.
- Se basa en información cualitativa o cuantitativa, fiablemente soportada.

Participación

La evaluación cumple con este principio cuando:

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 172 de 261

- La relación entre el evaluado y evaluador está abierta al diálogo y al consenso.
- El evaluado se involucra activamente en la planeación y formulación de los compromisos del plan de acción individual.
- El evaluador está dispuesto a ayudar a los evaluados a pasar de una situación dadas en los aspectos detectados, a otra de mejor desempeño.
- El evaluado mantiene una actitud de receptividad a las sugerencias y experiencias enriquecedoras que le permitan iniciar los cambios que requiera.

Equidad

Se cumple este principio cuando:

- El evaluador es justo con el evaluado, con la institución donde trabaja y la comunidad.
- El evaluado le asigna la valoración que cada uno se merece.
- Se aplican los mismos criterios de evaluación a un grupo de evaluados que se encuentran en las mismas condiciones.

4.2. ORIENTACIONES

4.2.1 Evaluación

La evaluación es un juicio de valor de alguien con respecto a algo. Permanentemente evaluamos, porque continuamente emitimos juicios sobre personas, objetos o circunstancias. La evaluación se concibe como proceso cuando de manera sistemática, se delinea, se obtiene y se provee información útil para emitir el juicio de valor, previo un proceso de investigación que aporte elementos para emitir dicho juicio, de acuerdo con el fin que se persigue.

4.2.2 Desempeño

Desempeñarse, significa “cumplir con una responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer.” – “Ser hábil, diestro en un trabajo, oficio o profesión”. (Diccionario Ideológico de la lengua Española, 1998) El desempeño o la forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 173 de 261

cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea.

Puesto que las actitudes, valores, saberes y habilidades no se transfieren, sino que se construyen, se asimilan y desarrollan, cada persona puede proponerse el mejoramiento de su desempeño y el logro de niveles cada vez más altos. Este reto se convierte en el referente que orienta la construcción del mejor desempeño de la persona.

4.2.3 Evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral.

Es la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de ser un instrumento para que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo previamente acordados para el cumplimiento de nuestros compromisos emanados de las líneas estratégicas y directrices Institucionales.

La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

4.2.4 ¿Quién evalúa?

La Dirección General de Salud Social IPS S.A. será responsable de la aplicación de la evaluación de desempeño semestral, para ello, contarán con el apoyo operativo de la Coordinador de Servicios Médicos, Coordinador de Servicios Odontológicos y Coordinador Financiero, por lo cual sólo existe dos

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
		EDICIÓN: 00
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	PÁGINA: 174 de 261

formatos válidos para dicho propósito y únicamente éstos tendrán validez para cualquier tipo de trámite o certificación.

El Coordinador de Servicios Médicos, Coordinador de Servicios Odontológicos y Coordinador Financiero, en conjunto, serán los responsables de la evaluación de los Coordinadores de Sede y demás Mandos Medios que le sean asignados por la Dirección General de Salud Social IPS S.A.

Para evaluar a los operativos de las diferentes sedes a nivel nacional, serán designados los Coordinadores administrativos de cada sede los cuales serán los encargados de desarrollar todo el proceso y elaborar el informe de valoración a la Dirección General de salud Social IPS S.A.

Cuadro # 1. Asignación de Evaluadores para los diferentes cargos en Salud Social IPS S.A.

EVALUADOR	EVALUADO	APLICA FORMATO
Director General	Coordinador de Servicios Odontológicos Coordinador de Servicio Médico Coordinador Financiero Auditores Coordinador de Calidad Coordinador del SIAU Coordinador de Mercadeo	Evaluación de Desempeño Cargos Directivos (FO-TH-003)
Coordinador de Servicios Odontológicos Coordinador de Servicios Médicos Coordinado Financiero	Coordinadores de Sede a Nivel Nacional Personal Asistencial, (No aplica para el Coordinador Financiero) Personal Operativo de apoyo	Evaluación del Desempeño Cargos Directivos (FO-TH-003)
Coordinadores Administrativos de Sede	Personal asistencial de Sede Personal operativos de Sede	Evaluación del Desempeño Cargos Operativos (FO-TH-002)
Auditores	Personal Operativo de apoyo que estén a cargo.	Evaluación del Desempeño Cargos Operativos (FO-TH-002)

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
		EDICIÓN: 00
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	PÁGINA: 175 de 261

4.2.5 ¿Cuál debe ser la actuación del evaluador?

El evaluador debe mantener durante todo el proceso una conducta profesional caracterizada por el respeto, la discreción, la objetividad y equidad en las observaciones que realiza y en la información que recibe y busca. Así mismo, debe mantener una actitud abierta al diálogo y a la escucha. En las entrevistas debe manejar algunas técnicas de relación y comunicación que le faciliten aprovechar al máximo los momentos de encuentro con el evaluado y manejar con respeto y seguridad situaciones que en algún momento pueden ser difíciles al generar reacciones de malestar en el evaluado.

Antes de iniciar el proceso es conveniente que conozca perfectamente el objetivo de la evaluación, los instrumentos y el procedimiento que debe seguir durante el periodo a evaluar. Saber cuál o cuáles son las personas que va a evaluar, las funciones que desempeñan, la sede y sus horarios de trabajo. Organizar con ellos un cronograma acerca de los momentos y fechas para el seguimiento y para la evaluación final y llegar a ésta además de tener la información y las evidencias necesarias, con una imagen clara y definida del desempeño del evaluado que le proporcione seguridad en la entrevista y en los criterios que expone sobre la valoración asignada a cada aspecto evaluado.

4.2.6 ¿Cuál debe ser la actuación del evaluado?

El evaluado tiene derecho a conocer los aspectos sobre los cuales va a ser evaluado, los contenidos del instrumento de evaluación, del plan de acción individual y los procedimientos. Debe, igual que el evaluador, mantener durante el proceso de evaluación una conducta profesional caracterizada por el respeto, la confianza y actitud abierta a las observaciones y aceptación de sus aciertos y errores y estar dispuesto a entregar los informes o evidencias solicitadas o que considere convenientes, a facilitar y a colaborar con el proceso.

4.2.7 ¿Cómo se evalúa?

La evaluación debe concebirse como parte integrante del proceso de desarrollo, como una acción continua y permanente de la gestión directiva y pedagógica, que permita identificar, reconocer y valorar los aciertos y fallas de los funcionarios, con el fin de establecer y desarrollar estrategias que lleven a un mejoramiento continuo de su ser como personas y profesionales.

Evaluar el desempeño en el sitio de trabajo es bastante complejo, si se concibe como una acción puntual y aislada de todo el proceso institucional. Por tanto, la propuesta de evaluación está concebida para realizarse durante todo el año lectivo como un proceso sistemático de obtención de información confiable y válida que

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 176 de 261

permita ponderar el logro de los resultados y el grado de cumplimiento de las responsabilidades inherentes al cargo que desempeña el funcionario.

4.2.8 ¿Cómo se notifica la evaluación?

La firma del instrumento de evaluación de desempeño constituye la notificación personal al interesado. Al hacerse la notificación personal deberá entregarse copia de la evaluación al notificado. Si el evaluado no está de acuerdo con la evaluación, tiene derecho a interponer los recursos en los términos y condiciones mas adecuados.

4.2.9 Análisis de la información para un mejoramiento eficiente

Los resultados del proceso de evaluación proveen una información muy valiosa no solo en el ámbito individual de los funcionarios para diseñar procesos de mejoramiento, sino también a nivel de la institución.

Igualmente, un análisis detallado de la información permitirá identificar si se evidencian en los diferentes grupos de operativos, mandos medios y directivos, disparidades fuertes en relación con sus debilidades y fortalezas y así disponer de mayor información para orientar los procesos de mejoramiento institucional. Este análisis debe estar compartido con el proceso de formación de la Institución.

5. DEFINICIONES

Para los efectos de estos lineamientos, se entenderá por:

Comentarios de Carácter General: Proceso para medir capacidades con base en la apreciación sobre el nivel de dominio de éstas por parte de la propia persona evaluada y de una o más personas, tales como coordinadores, subordinados o Jefes...

Competencias: Conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general, y por el nivel de responsabilidad, deben tener los funcionarios para el desempeño de sus funciones.

Compromiso: Enunciado o frase que establece, de forma sintética, una situación, fin o estado de cosas parametrizable que resulta deseable alcanzar y que sirve de guía u orientación del desempeño de una dependencia, funcionario o conjunto de funcionarios.

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 177 de 261

Compromiso de Desempeño Individual: Resultados esperados de un funcionario para evaluar su desempeño y contribución al logro de los objetivos y metas institucionales.

Contribuciones: Acciones realizadas por iniciativa propia del funcionario evaluado, cuyos resultados puedan ser verificados y documentados; y que contribuyan a mejorar el desempeño de las funciones de cualquier funcionario o al logro de objetivos o metas institucionales o bien, que aporten beneficio a la población.

Descripción de compromisos: Proceso que permite determinar los resultados esperados, concretos y específicos de un objetivo, así como sus parámetros.

Despliegue de compromisos: Proceso que permite derivar y alinear compromisos de desempeño individual, a partir de los objetivos y metas institucionales y la descripción de cargos.

Entrevista de evaluación (diálogo de desarrollo): Proceso realizado por un funcionario y su superior jerárquico o jefe, para concertar compromisos de desempeño individual, así como para planificar actividades, proyectar resultados, mejorar el rendimiento, y/o detectar necesidades de aprendizaje y de desarrollo profesional.

Evaluado: Funcionario cuyo desempeño laboral es observado, analizado y calificado en términos de lo dispuesto en los presentes lineamientos.

Evaluador: Funcionario, sea superior jerárquico, supervisor directo, compañero del mismo rango o evaluado, que se encuentra en condiciones de observar, analizar, valorar y calificar el desempeño laboral del evaluado.

Factor de evaluación: Elemento, rubro o dimensión del desempeño de un funcionario que es susceptible de ser observado, analizado, valorado y calificado.

Formato de evaluación: Grupo de preguntas, ejercicios, casos o dilemas, así como sus reglas de aplicación y de procesamiento e interpretación de sus resultados, diseñados para medir una o más competencias de una persona.

Método de evaluación: Modo ordenado y predefinido de proceder para obtener los resultados de la evaluación del desempeño.

Objetivos y metas institucionales: Aquellos, a nivel de unidad responsable, dirección general u homóloga, que son sustantivos y estratégicos para la Institución,

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 178 de 261

y que provengan de un Reglamento Interior o de sistemas de planeación, información y/o seguimiento institucional.

Parámetro: Valor de referencia que permite medir los avances logrados en el cumplimiento o alcance de una meta y que puede ser establecido por usuarios internos o externos, o áreas normativas o reguladoras y generado por consenso o por asignación.

Programa individual de acción: Conjunto de acciones preventivas, correctivas y/o de perfeccionamiento para mejorar el desempeño del funcionario y que es establecido por cada evaluado con apoyo de su(s) evaluador(es).

Funcionario: Toda persona que ocupe un cargo en Salud Social IPS S.A. y sea sujeto de los presentes lineamientos.

6. DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS

El método de evaluación que se aplique deberá orientarse al desarrollo de los funcionarios y fomentar mecanismos de desarrollo institucional permanente, a partir de acciones de retroalimentación y diálogos de desarrollo (entrevistas). Este método de evaluación deberá cumplir con los criterios contenidos en estos lineamientos.

Las áreas, sedes, y/o directivos sea el caso, podrán emitir las recomendaciones que estime convenientes, antes de realizar el registro respectivo.

LA EVALUACIÓN NO ES ACCIÓN DE UN DÍA: TOMA TIEMPO OBSERVAR LOGROS Y FIJARSE METAS

Es importante tener presente, como ya se ha dicho, que la evaluación está enfocada al mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio y forma parte de la gestión administrativa de la institución y en consecuencia requiere de un proceso cuidadoso para que surta los efectos esperados de manera satisfactoria.

Cómo preparar la evaluación

El proceso de evaluación debe contar con un momento de preparación que garantice:

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 179 de 261

- Total conocimiento y plena comprensión del proceso general de la evaluación por parte de la comunidad educativa.
- Conformación del equipo evaluador para la recolección de información y seguimiento al plan de acción individual.

- Conocimiento de los instrumentos y la metodología por parte del equipo evaluador y los evaluados.

- Organización del proceso para todo el periodo laboral

- Definición y concertación de los criterios y los instrumentos necesarios para la recolección de la información, el seguimiento a los compromisos, el registro de las observaciones, diálogos, reuniones y demás actividades en torno a la evaluación de desempeño y el plan de desarrollo.

6.1 Recolección de información sobre desempeños y resultados:

La información recogida sobre el desempeño del funcionario es clave para ponderar el logro de los resultados y el grado de cumplimiento de las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñan. De ahí, que es necesario determinar con tiempo, cuáles pueden ser las fuentes de información y la forma como se registra y recoge para que sea válida y confiable.

La información puede provenir de:

- Fuentes personales, integrantes de la comunidad institucional que puedan dar testimonio sobre el desempeño del evaluado.

- Documentos, registros y testimonios escritos personales e institucionales como: innovaciones laborales, resultados significativos en la prestación del servicio, desarrollo de proyectos, actas, programaciones, informes.

- Observaciones directas.

- Reuniones, encuentros, entrevistas.

Son fuentes personales: el coordinador, el colega, los usuarios, el Director General y el propio evaluado y su autoevaluación.

Las observaciones pueden ser una gran fuente de información, siempre y cuando se preparen para determinar qué se va a observar, cuándo, durante qué tiempo y en el marco de qué aspectos del desempeño. La observación es la oportunidad para precisar algunas de las informaciones ya recogidas, conversar con el evaluado,

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 180 de 261

hacer retroalimentación, revisar y priorizar algunos requerimientos de desarrollo profesional.

6.2 Los instrumentos y sus instrucciones, facilitan la evaluación

Para lograr que el proceso de evaluación de desempeño cumpla los fines y objetivos previstos, se ha diseñado dos instrumentos de evaluación, uno para valorar el desempeño de Directivos (FO-TH-003) y otro para valorar el desempeño de cargos Operativos (FO-TH-002) y estos a su vez constan de 4 partes:

1. *Información General.* Este instrumento debe ser diligenciado por el superior inmediato, en un diálogo programado con el evaluado y con toda la información necesaria, recogida durante ese semestre.

2. *Evacuación de Desempeño.* El Formato contiene para los Directivos, cinco (5) aspectos generales y para los Operativos seis (6) aspectos generales, que van a ser evaluados durante el periodo. Cada aspecto contiene una descripción para facilitar su comprensión. Frente a los aspectos se encuentra una escala que permite valorar cada uno como excelente, bueno, Regular.

3. *Mejoramiento y Seguimiento.* Una vez diligenciado la evaluación y en la siguiente sesión, el evaluado y el evaluador identifican los aspectos que serán objeto de mejoramiento específico durante el periodo siguiente. Para estos aspectos (se recomienda un número máximo de cuatro), se establecen compromisos concretos y medibles, expresados en metas, acciones realistas y tiempos precisos, que serán objeto de seguimiento. La definición clara de estos aspectos permitirá en buena medida el éxito del seguimiento al plan de acción individual. Así como los aspectos de mejoramiento deben señalarse como nuevos retos para avanzar en la formación personal y profesional, las fortalezas se deben reconocer y valorar como aspectos de enriquecimiento profesional e institucional.

Todos los funcionarios y directivos presentan aspectos que pueden ser objeto de avance y perfeccionamiento, por eso no sólo se prestará especial atención a aquellos aspectos que muestren un desempeño de nivel inferior, también pueden ser objeto del plan de desarrollo los que se ubican en el nivel medio y que para algunos docentes o directivos son sus aspectos más bajos.

4. *Valoración de Resultados.* El evaluador consolida los diferentes aspectos cualitativos y cuantitativos de la valoración de desempeño con el fin de unificar un concepto general del evaluado. Antes de firmar, tanto el evaluador como el evaluado pueden hacer observaciones pertinentes el campo de *Comentarios de Carácter General.* Se recomienda que el evaluador exprese con sus propias palabras cuáles

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 181 de 261

son los hechos que evidencian el desempeño sobresaliente del evaluado el evaluador puede expresar sus observaciones y asignarlas en el formato.

6.3 Compromisos de desempeño individual.

a) Cada evaluado, en coordinación con sus evaluadores, establecerá, a través de diálogos de desarrollo (entrevista), los compromisos de desempeño individual y sus parámetros, teniendo en cuenta la descripción, perfil y nivel (Directivo, operativo) del puesto que ocupa el evaluado, así como de los objetivos y metas institucionales. *(Ver Anexo 1. Metodología para el despliegue y descripción de compromisos de desempeño individual)*

b) Adicionalmente a sus compromisos, los funcionarios deberán cumplir, todas y cada una de las funciones y obligaciones inherentes a su puesto, incluyendo aquellas no especificadas en estos lineamientos.

c) Los resultados en los parámetros de compromisos de desempeño individual no tendrán efecto para fines de responsabilidad administrativa.

6.4 Evaluación contribuciones destacadas.

Se entiende por contribuciones destacadas aquellas acciones no programadas ni solicitadas expresamente por instancia superior, cuyos resultados sean verificables y susceptibles de ser documentados, que contribuyan a mejorar, facilitar, hacer eficiente, optimizar o fortalecer el desempeño de las funciones de los colaboradores, el logro de objetivos estratégicos del área o que aporten beneficio de la Institución, en términos de:

- a) El logro de sus metas de desempeño;
- b) Las actividades y/o funciones derivadas de su puesto;
- c) La contribución al logro de las metas de desempeño, actividades y/o funciones de otros funcionarios de su área o sede, o de otras áreas con las que se mantengan vínculos formales de trabajo.

Para ser considerada en la evaluación del desempeño, una actividad adicional deberá, además de contemplar alguno de los puntos anteriormente citados, cumplir los requisitos señalados a continuación:

- 1) Que el funcionario haya obtenido como calificación mínima la equivalente a desempeño satisfactorio.
- 2) Que no sea una actividad o acción contemplada en algún otro rubro de la evaluación.

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 182 de 261

- 3) Que no haya generado presiones presupuestales adicionales.
- 4) Que no haya perjudicado o afectado negativamente los objetivos de otra área.
- 5) Que haya sido consultada e informada oportunamente a sus superiores, contando con su aprobación.

7. ANEXOS

ANEXO 1

METODOLOGÍA PARA EL DESPLIEGUE Y DESCRIPCIÓN DE COMPROMISOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

El proceso de definición de compromisos consiste en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área administrativa o de la Institución, en un periodo establecido.

El propósito fundamental del establecimiento y definición de compromisos es la medición de logros específicos, ya que éstos deben arrojar datos observables que permitan verificar el avance y/o resultados obtenidos. Dichos logros se verán reflejados en las contribuciones al área o la Institución.

Derivado de lo anterior, y con el objeto de apoyar a los jefes inmediatos responsables de este proceso, e independientemente de la naturaleza del trabajo que tengan que desarrollar los funcionarios bajo su mando, se ha estructurado el siguiente método que facilitará el establecimiento y definición de compromisos.

A) Consideraciones Generales

1. Los compromisos de desempeño individual reflejarán los niveles de contribución de cada puesto a los objetivos y metas institucionales del área responsable y ser congruentes con el ámbito de responsabilidad de los funcionarios que serán evaluados. Los compromisos podrán ser anuales, anuales con seguimiento semestral o semestrales. Los compromisos podrán tener carácter permanente (es decir, que sean repetibles durante periodos determinados) o específicos para un programa o un periodo único.

2. Los compromisos de desempeño individual, al desplegarse y describirse deberán ser específicos, relevantes, observables, medibles, alcanzables, realistas, sujetos a un periodo preestablecido, determinantes de resultados concretos y verificables, permitiendo llevar a cabo un seguimiento de los mismos con regularidad.

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 183 de 261

B) Pasos para la determinación de compromisos y parámetros de desempeño individual a partir de los objetivos y metas institucionales o de área.

1. Identificar los objetivos y metas institucionales (a nivel del área responsable o dirección general), así como las funciones y los objetivos de desempeño del cargo evaluado. Tanto los objetivos estratégicos como las funciones y objetivos de desempeño del puesto pueden encontrarse ya preestablecidos, en el “Manual de Descripción de Cargos” o en los objetivos y metas de la Institución, sede o área respectivamente.

Las funciones del puesto son el conjunto de actividades y responsabilidades desempeñadas, orientadas al cumplimiento de los objetivos de desempeño del puesto, tomando como base los resultados que aporta cada puesto a los objetivos y/o metas del área responsable a la que se encuentra adscrito. Las funciones del puesto serán la base para la descripción de los compromisos de desempeño individual.

Los objetivos de desempeño del puesto son aquellos enunciados breves que definen en forma clara y específica los resultados esperados del puesto.

En el caso de no tener identificados los objetivos y metas de su área siga los siguientes pasos para la identificación de las actividades clave del área a su cargo y definición de los objetivos prioritarios de la misma; para lo cual, se deberá:

- a. Examinar todas las actividades que se desarrollan cotidianamente, para establecer un orden de importancia
- b. Determinar y establecer la prioridad a aquellas actividades que mayor importancia e impacto tengan en el área.
- c. Definir los objetivos prioritarios del área en cuestión, mismos que deberán ser alcanzados con la realización de las actividades clave que fueron ya definidas; para ello, el responsable de este proceso deberá:

- Establecer un número limitado de objetivos generales que deberán alcanzarse en un periodo determinado.
- Definir los objetivos con precisión, para poder delimitar específicamente los resultados esperados.
- Seleccionar los objetivos, en función del valor de impacto que tienen en los resultados que debe lograr el área.

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 184 de 261

2. Una vez identificados los objetivos y metas institucionales a nivel del área responsable o dirección general, se deberán seleccionar aquellos a partir de los cuales serán desplegados los objetivos y/o compromisos de desempeño individual para los diferentes cargos, para lo que deberá identificar el propósito de trabajo de cada uno de los integrantes del área; para lo cual es necesario:

- a. Establecer el vínculo existente entre los objetivos del área, con el propósito del trabajo de cada uno de los integrantes de la misma.
- b. Identificar qué necesitan los funcionarios que desarrollan las actividades, para cumplir en forma efectiva con sus responsabilidades.
- c. Determinar la contribución que se espera de los funcionarios para alcanzar los objetivos del área.

Esto permite preparar un listado de las posibles metas que debe alcanzar el personal bajo su mando; lo anterior para que, con base en el conocimiento que tenga de las funciones del área y del propósito de cada puesto, elabore un borrador con las metas que reflejen actividades que se han considerado importantes para desarrollarse por cada uno de los integrantes del área; solicite a su personal que elabore también un borrador de sus propias metas que considere importantes a desarrollar, comprobando para tal efecto que:

- Estén vinculadas a los objetivos del área y referidas a resultados o situaciones específicas.
- Consideren los aspectos más importantes del trabajo.
- Sean alcanzadas en un periodo de tiempo determinado dentro del período anual de evaluación.

3. Los compromisos de un respectivo puesto están ligados a los objetivos y metas o compromisos de su jefe inmediato.

4. Se pueden incorporar **objetivos o metas a nivel de Dirección General o área responsable** adicionales a los contemplados en la planeación estratégica establecida para el periodo de evaluación, a efecto de que conviertan en compromisos de desempeño individual.

C) Pasos para la descripción de Compromisos de desempeño individual:

1. Identificar el resultado esperado de las funciones del puesto y sus elementos claves medibles y verificables. Las funciones del puesto, para fines de evaluación

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 185 de 261

del desempeño, serán consideradas para describir los compromisos de desempeño individual.

2. Los compromisos de desempeño deben cumplir con los siguientes requisitos de calidad:

- Redactarse de manera sencilla, clara y precisa, usando un verbo activo que enfatice una acción verificable y medible.
- Determinar, en términos observables y realistas, el resultado específico de desempeño.
- Clasificar los compromisos en función de cantidad, calidad, tiempo, costo, o cualquier combinación de éstas.
- Establecer el tiempo o fecha límite para alcanzar el resultado previsto dentro del periodo a evaluar, que sea susceptible de seguimiento semestral como mínimo.
- Permitir identificar las fuentes específicas de información a partir de las cuales se hará la valoración.
- Finalmente, confronte la definición de los compromisos con los objetivos y metas Institucionales o de área, así como con las funciones y objetivos de desempeño del puesto.
- En caso de conflicto o incompatibilidades, modifique los compromisos que no concuerden.
- Para redactar los compromisos deberá seguirse la siguiente regla de sintaxis o construcción:

[VERBO ACTIVO]

+

[INDICADOR DE DESEMPEÑO (unidad de medida)]

+

[OBJETIVO DE LA CONTRIBUCIÓN (en su caso)]

+

[PERIODO DE EJECUCIÓN].

En dónde:

a) Verbo Activo: orientado a resultados de implantación, operación, mejora (incrementar, disminuir), mantenimiento o actividades de coordinación:

» *Relacionado a Mejoras:*

Incrementar: Lograr, mejorar, resolver, incrementar, actualizar, instalar, etc.

disminuir: reducir, eliminar, etc.

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 186 de 261

» *Relacionado con mantener o integrar.* Promover, presentar, integrar, efectuar, informar, dirigir, elaborar, etc.

» *Relacionado con coordinar.* Organizar, diseñar, definir, implementar, etc.

b) Indicador de desempeño: lo que se está midiendo de la meta o compromiso (corto, preciso y claro). Incluye la **unidad de medida**.

La unidad de medida deberá ser clasificada en términos de los siguientes factores:

» El factor de **calidad** se refiere a las especificaciones que debe reunir un producto, servicio o función institucional. Este factor permite valorar estándares, procedimientos, rendimientos, coeficientes, informes, supervisión, entre otros.

» El factor de **cantidad** se aplica en aquellos resultados en los que el incremento o disminución de un producto, nivel de prestación de servicio, problema o fenómeno es importante. Este factor permite valorar unidades de producto o servicio, estimaciones, presupuestos, inventarios, pronósticos, entre otros.

» El factor de **tiempo** se utiliza para controlar fechas programadas y plazos límite. Este factor permite valorar fechas límite, programas, producto por tiempo o servicio por tiempo, procedimientos, estándares, entre otros.

» El factor de **costo** es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa, en tanto determina las erogaciones de ciertas actividades. Este factor permite la valoración de productividad, rendimiento, eficiencia, pronósticos, resultados contables, costos por unidad, costos estándar, presupuestos, entre otros.

c) Objetivo de la contribución: En caso de no ser claro el objetivo del cual se deriva el compromiso o de ser éste muy general, es recomendable aclarar el para qué del compromiso.

d) Periodo de ejecución: Plazo o fecha límite para alcanzar el resultado previsto.

ANEXO 2

METODOLOGÍA PARA REALIZAR REUNIONES DE SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO MEDIANTE DIÁLOGOS DE DESARROLLO

Fase I: Concertación de Metas.

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 187 de 261

Etapa 1: Introducción.

En esta etapa, se da la apertura a la reunión y se plantea la necesidad de obtener compromisos y responsabilidades como parte de un equipo de trabajo y de la Institución. Se establecen los propósitos de la reunión y se sientan las bases para la construcción de apoyos internos para el alcance de resultados.

Etapa 2: Presentación de los puntos de vista.

En esta etapa, se busca conocer los diferentes puntos de vista de los funcionarios en cuanto a sus capacidades y recursos para el logro de las metas de desempeño. Se pretende que los funcionarios documenten y se involucren en el establecimiento de objetivos y metas a nivel individual a partir de la identificación de sus capacidades, fortalezas y debilidades en lo individual y como parte de un equipo de trabajo.

Etapa 3: Facilitar la retro-información.

Se establecen y analizan los niveles de contribución que cada funcionario asumirá para alcanzar las metas institucionales en función de su posición y puesto en el equipo de trabajo. Se pretende iniciar el despliegue de metas de desempeño individual a partir de la identificación específica y clara de los retos, de explicar y determinar sus efectos, explorar la situación y desarrollar soluciones. En esta etapa, se recomienda apoyarse con técnicas tales como la lluvia de ideas, la valoración de experiencias externas, analizar mejores prácticas, formar subequipos interfuncionales y multifuncionales, entre otras.

Etapa 4: Acuerdos.

Los funcionarios (evaluados y sus respectivos superiores jerárquicos) acuerdan las metas de desempeño individual y sus parámetros. En esta etapa, se identifican las estrategias y acciones necesarias para el logro de resultados por nivel, y se establecen los compromisos de los funcionarios involucrados, así como los comportamientos esperados a partir de la determinación de las necesidades, requerimientos y condiciones reales de operación.

Etapa 5: Formalización de las metas de desempeño individual.

Las reuniones o diálogos de desarrollo permitirán que los funcionarios tengan clara conciencia de los retos que deberán asumir y hacia dónde se ha planeado llegar, así como asegurar el compromiso de todos los involucrados en el proceso de implantación y operación de la evaluación del desempeño. La formalización de las metas de desempeño individual preferiblemente deberá ser documentada.

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 188 de 261

ANEXO 2.A

METODOLOGÍA PARA REALIZAR REUNIONES DE SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO MEDIANTE DIÁLOGOS DE DESARROLLO

Fase II. Revisión del Desempeño.

Etapa 1: Preparando la revisión del desempeño.

En esta etapa, es responsabilidad del superior jerárquico del funcionario evaluado ayudar a su personal en la preparación de la revisión y, en su caso, aplicación de la evaluación final de desempeño, de forma que el diálogo pueda ser tan provechoso como sea posible. Se deberán considerar los aspectos siguientes:

- Objetivos de la reunión o diálogo.
- Tópicos organizacionales.
- Qué aspectos del desempeño se revisarán.
- Criterios para la revisión del desempeño.
- Tener en cuenta el impacto del estilo directivo del superior jerárquico en la revisión.
- Desplegar habilidades y capacidades específicas (escuchar, tener calma).
- Tener los aspectos negativos y positivos a la mano (planearla).
- Promover buena comunicación.
- Tener los resultados del desempeño a la mano.
- Considerar aspectos superados de desempeños pasados y potenciales futuros.
- Prever qué problemas se pueden presentar en el transcurso de las reuniones.
- Tener como meta la generación del Programa Individual de Acción.

Etapa 2: Retroalimentación.

En esta etapa, se busca que el evaluador y el evaluado tengan la oportunidad de:

- Revisar y valorar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.
- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquéllas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- Comentar acerca de programas de corto y mediano plazo, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.
- Acordar las metas para el siguiente ejercicio.

	SALUD SOCIAL IPS S.A.	CÓDIGO: GU-TH-001
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EDICIÓN: 00
		PÁGINA: 189 de 261

En esta etapa, es de utilidad dar respuesta a las preguntas siguientes:

- a. ¿Qué aspectos específicos de su trabajo le interesan más?
- b. ¿Qué aspectos específicos de su trabajo le interesan menos?
- c. ¿Qué objetivos de desempeño, de los cuales Ud. es responsable, se han llevado a cabo?
- d. ¿Cuáles son las tareas que Ud. siente haber desempeñado bien?
- e. ¿Cuáles son las tareas que Ud. ha desempeñado más efectivamente y de qué forma?
- f. ¿Cuáles, de existir, son las razones que le han impedido a Ud. ser más eficiente en estas tareas?
- g. ¿Existe algo en mi forma de dirigir que le impide a Ud. ser más eficiente?
- h. ¿Existe algo en mi forma de dirigir que le ayuda?
- i. ¿Qué áreas o aspectos, de existir, no le son claras en el trabajo?
- j. ¿Qué ayuda, orientación o formación adicional Ud. siente que necesita para realizar su trabajo de forma más eficiente?

Las revisiones de desempeño por medio de diálogos de desarrollo deben tener lugar al menos dos veces por año. Este proceso deberá:

- a) Ser presencial, en forma de diálogo, enfocado a resultados y logros.
- b) Cubrir la forma en que se cumplieron los objetivos.
- c) Basarse en evidencias claras.
- d) Enfocarse en el desarrollo personal.

Anexo 11

Evaluación de Desempeño



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CARGOS MEDIOS OPERATIVOS

1. INFORMACIÓN GENERAL		
Nombre del Evaluado :		
Cargo :	Sede :	
Fecha de Ingreso :	Antigüedad :	
Período de Evaluación: Desde	Hasta	Tipo Contrato:
Nombre del Evaluador :		
Cargo :	Sede :	

INSTRUCCIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL EVALUADOR
<ul style="list-style-type: none">Para diligenciar este formato encontrará una serie de factores, los cuales tendrán cinco (5) categorías de medición.Lea cuidadosamente la definición de los factores y marque con una "X" una sola alternativa, la que describa más acertadamente el rendimiento de su colaborador.Evalúe al empleado concentrándose en las metas propuestas, planes de trabajo, compromisos y en especial en las instrucciones, orientaciones y el apoyo que usted le ha dado durante este período de evaluación. Si no estableció metas para el período a evaluar, por favor téngalo en cuenta para este seguimiento.Guíese por los resultados, el rendimiento, comportamiento, capacidades y potencialidades del colaborador.Sea objetivo y no tenga en cuenta las actuaciones recientes de su colaborador.Tenga presente la responsabilidad que pesa sobre usted, ya que, esta evaluación va dirigida hacia el desarrollo del colaborador. Sea justo e imparcial; deseche sus prejuicios y simpatías acerca del examinado.Finalmente, presente sus recomendaciones de la manera más real y objetiva en el anexo a este formato, denominado "MEJORAMIENTO Y SEGUIMIENTO", pues éstas constituyen respectivamente la base diagnóstica de la capacitación institucional sobre cómo mejorar el desempeño del colaborador. El anexo "MEJORAMIENTO Y SEGUIMIENTO" debe acordarse entre el jefe y el colaborador mediante una ENTREVISTA que busca entablar una comunicación abierta y franca para darle a entender al funcionario, una idea clara de los puntos débiles y fuertes en su trabajo y establecer nuevos compromisos de mejoramiento, mirando hacia el futuro.

ESCALA DE CALIFICACIÓN PARA LOS FACTORES
<ul style="list-style-type: none">DESEMPEÑO EXCELENTE (5): Este nivel de actuación supone superar de una manera constante y permanente los objetivos marcados al cargo. La capacidad de la persona situada en este grado supera de manera clara los requerimientos del cargo. Solo los funcionarios excepcionales deberán clasificarse en este grado; pues se espera un comportamiento cuya presencia es permanente en el evaluado.DESEMPEÑO BUENO (4): Actuación que proporciona una contribución significativa y claramente superior en conjunto, a los resultados esperados u objetivos propuestos. Supone una conducta de gran estabilidad en el tiempo. Aún cuando existan ocasiones en que no se presentan, en general se puede esperar que responda de esa manera.DESEMPEÑO NORMAL (3): Actuación satisfactoria que cumple simplemente con los requerimientos del cargo desempeñado pero no hay contribución significativa en la gestión realizada.DESEMPEÑO REGULAR (2): NECESITA MEJORAR UN POCO. Actuación que si bien cumple con las exigencias mínimas del cargo, presenta deficiencias en algunas finalidades o en algunas áreas del cargo. Una actuación de este tipo ocasionalmente produce resultados por debajo de los esperados. Supone conductas de baja estabilidad, aún cuando existan ocasiones en que se presentan, en general se puede esperar que responda de manera distinta.DESEMPEÑO DEFICIENTE (1): NECESITA MEJORAR MUCHO. Actuación evidentemente inferior al nivel aceptable para el cargo, ya sea por falta de aptitud, por falta de formación o por cualquier otra causa. Supone una conducta que no se presenta en el evaluado.



2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN					PUNTAJE
	Excelente	Bueno	Normal	Regular	Deficiente	
	5	4	3	2	1	
1. APTITUDES Y CONOCIMIENTOS DEL PUESTO						
1.1 Conocimiento y habilidad para desarrollar su trabajo						
1.2 Rapidez y eficiencia para dar cumplimiento a plazos y metas estipuladas						
1.3 Conocimiento de equipo, materiales y procedimientos que maneja						
1.4 Grado de precisión y dominio con que ejecuta su trabajo y que debe reflejarse en resultados, tratando de evitar defectos y omisiones						
2. CALIDAD DE TRABAJO						
2.1 Mantiene un orden y control de los documentos y/o equipos						
2.2 Rapidez y eficiencia para en la resolución de errores						
2.3 Limpieza y calidad en la presentación de los trabajos asignados						
3. INICIATIVA						
3.1 Da ideas prácticas que mejoran el funcionamiento y/o sistema de trabajo						
3.2 Disposición hacia el trabajo que manifiesta a través de esmero e interés en él mismo						
4. COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO						
4.1 Disposición de ayuda para con sus compañeros de trabajo, jefe inmediato y atención a usuarios						
4.2 Apoya por iniciativa propia en otras actividades sin instrucciones previas de su jefe inmediato						
4.3 Interés y colaboración en las actividades encomendadas (actitud hacia el trabajo)						
5. DISCIPLINA Y COMPROMISO INSTITUCIONAL						
5.1 Responsabilidad en cuanto a la asistencia y puntualidad en su trabajo						
5.2 Actitud ante las críticas y/o sugerencias en y para su trabajo						
5.3 Responsabilidad en el manejo de la información que le ha sido confiada						
5.4 Capacidad para analizar, interpretar y aplicar políticas y normas establecidas por la institución y/o su jefe inmediato						
5.5 Demuestra lealtad y sentido de pertenencia						
6. ATENCIÓN AL USUARIO (INTERNO Y/O EXTERNO)						
6.1 Demuestra una actitud de servicio reflejada en interés, entusiasmo y empeño en el trabajo realizado						
6.2 Satisface las necesidades de los usuarios en cuanto orientación, suministro de información y cualquier tipo de ayuda que se requiera						
6.3 Mantiene una actitud de cordialidad y amabilidad hacia el usuario						
TOTAL PUNTAJE (MÁXIMO 100 PUNTOS)						



3. MEJORAMIENTO Y SEGUIMIENTO

3.1 CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

3.1.1 Los principales compromisos de trabajo trazados para este período de evaluación fueron:

	% de Cumplimiento	
a. _____	0 _____	100 _____
b. _____	0 _____	100 _____
c. _____	0 _____	100 _____
d. _____	0 _____	100 _____

3.1.3 ¿Cuáles fueron las principales contribuciones del funcionario a Salud Social IPS S.A.?

3.1.4 ¿Cuáles son las expectativas del funcionario y áreas de interés en relación con su proyección y desarrollo en Salud Social IPS S.A.?

3.1.5 ¿Cree que el evaluado reúne los conocimientos y la capacidad para ocupar puestos de mayor responsabilidad?

SI ____ NO ____

3.1.6 ¿Cree que el evaluado necesita una capacitación o ayuda especial para mejorar su desempeño?

SI ____ NO ____

3.2 CAPACITACIÓN REQUERIDA

3.2.1 Favor especificar las necesidades de capacitación del evaluado:

	Fechas de Cumplimiento	
Área Técnica _____	_____	_____
Área Administrativa _____	_____	_____
Otras Áreas _____	_____	_____

3.2.2 Los nuevos COMPROMISOS de mejoramiento del EVALUADO para la próxima evaluación son:

a. _____
b. _____
c. _____

Fecha de Evaluación

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado



4. VALORACIÓN DE RESULTADOS	
Nombre del Evaluado:	
Cargo:	Sede:
Período de Evaluación: Desde	Hasta

COMPETENCIAS	PUNTAJE	CATEGORÍA	RANGOS
1. APTITUDES Y CONOCIMIENTO DEL PUESTO		Excelente	Entre 85 - 100
2. CALIDAD DE TRABAJO		Bueno	Entre 72 - 84
3. INICIATIVA		Normal	Entre 61 - 71
4. COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO		Regular	Entre 51 - 60
5. DISCIPLINA Y COMPROMISO INSTITUCIONAL		Deficiente	Menos de 51
6. ATENCIÓN AL USUARIO			
SUMA DE PUNTAJE (MÁXIMO 100 PUNTOS)			

4.1 APRECIACIÓN GENERAL DE LOS RESULTADOS
 Deficiente Regular Normal Bueno Excelente

4.2 COMENTARIOS DE CARÁCTER GENERAL (Importante no dejar el espacio en blanco)

4.3 ACCIONES A TOMAR

Ratificación del Cargo <input type="checkbox"/>	Reubicación <input type="checkbox"/>	Condicional <input type="checkbox"/>	Ascenso <input type="checkbox"/>
Terminación Contrato <input type="checkbox"/>	Reinducción <input type="checkbox"/>	Capacitación <input type="checkbox"/>	Traslado <input type="checkbox"/>

_____ Fecha de Evaluación	_____ Firma del Evaluador	_____ Firma del Evaluado
------------------------------	------------------------------	-----------------------------



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CARGOS DIRECTIVOS

1. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del Evaluado :

Cargo :

Sede :

Fecha de Ingreso :

Antigüedad :

Período de Evaluación: Desde

Hasta

Nombre del Evaluador :

Cargo :

Sede :

INSTRUCCIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL EVALUADOR

- Para diligenciar este formato encontrará una serie de factores, los cuales tendrán cinco (5) categorías de medición.
- Lea cuidadosamente la definición de los factores y marque con una "X" una sola alternativa, la que describa más acertadamente el rendimiento de su colaborador.
- Evalúe al empleado concentrándose en las metas propuestas, planes de trabajo, compromisos y en especial en las instrucciones, orientaciones y el apoyo que usted le ha dado durante este período de evaluación. Si no estableció metas para el período a evaluar, por favor téngalo en cuenta para este seguimiento.
- Guíese por los resultados, el rendimiento, comportamiento, capacidades y potencialidades del colaborador.
- Sea objetivo y no tenga en cuenta las actuaciones recientes de su colaborador.
- Tenga presente la responsabilidad que pesa sobre usted, ya que, esta evaluación va dirigida hacia el desarrollo del colaborador. Sea justo e imparcial; deseche sus prejuicios y simpatías acerca del examinado.
- Finalmente, presente sus recomendaciones de la manera más real y objetiva en el anexo a este formato, denominado "MEJORAMIENTO Y SEGUIMIENTO", pues éstas constituyen respectivamente la base diagnóstica de la capacitación institucional sobre cómo mejorar el desempeño del colaborador. El anexo "MEJORAMIENTO Y SEGUIMIENTO" debe acordarse entre el jefe y el colaborador mediante una ENTREVISTA que busca entablar una comunicación abierta y franca para darle a entender al funcionario, una idea clara de los puntos débiles y fuertes en su trabajo y establecer nuevos compromisos de mejoramiento, mirando hacia el futuro.

ESCALA DE CALIFICACIÓN PARA LOS FACTORES

- **DESEMPEÑO EXCELENTE (5):** Este nivel de actuación supone superar de una manera constante y permanente los objetivos marcados al cargo. La capacidad de la persona situada en este grado supera de manera clara los requerimientos del cargo. Solo los funcionarios excepcionales deberán clasificarse en este grado; pues se espera un comportamiento cuya presencia es permanente en el evaluado.
- **DESEMPEÑO BUENO (4):** Actuación que proporciona una contribución significativa y claramente superior en conjunto, a los resultados esperados u objetivos propuestos. Supone una conducta de gran estabilidad en el tiempo. Aún cuando existan ocasiones en que no se presentan, en general se puede esperar que responda de esa manera.
- **DESEMPEÑO NORMAL (3):** Actuación satisfactoria que cumple simplemente con los requerimientos del cargo desempeñado.
- **DESEMPEÑO REGULAR (2):** NECESITA MEJORAR UN POCO. Actuación que si bien cumple con las exigencias mínimas del cargo, presenta deficiencias en algunas finalidades o en algunas áreas del cargo. Una actuación de este tipo ocasionalmente produce resultados por debajo de los esperados. Supone conductas de baja estabilidad, aún cuando existan ocasiones en que se presentan, en general se puede esperar que responda de manera distinta.
- **DESEMPEÑO DEFICIENTE (1):** NECESITA MEJORAR MUCHO. Actuación evidentemente inferior al nivel aceptable para el cargo, ya sea por falta de aptitud, por falta de formación o por cualquier otra causa. Supone una conducta que no se presenta en el evaluado.



2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN					PUNTAJE
	Excelente	Bueno	Normal	Regular	Deficiente	
	5	4	3	2	1	
1. LIDERAZGO						
1.1 La productividad de su trabajo es adecuada a las metas propuestas y responde a los compromisos asumidos con su equipo de trabajo.						
1.2 Fija objetivos específicos y orienta la acción de su grupo en una dirección determinada inspirando una visión y valores compartidos.						
1.3 Realiza seguimiento para garantizar altos niveles de productividad en la prestación de los servicios.						
1.4 Tiene identificadas y definidas las fortalezas y debilidades de sus colaboradores en cuanto a su desarrollo personal e institucional.						
1.5 Capacidad de analizar, interpretar y aplicar políticas y normas establecidas por la institución y jefes inmediatos						
2. TOMA DE DECISIONES						
2.1 Capacidad para planear y organizar acciones que lleven a una eficiente y efectiva toma de decisiones.						
2.2 Habilidad y destreza para poner en práctica proyectos y nuevas técnicas que mejore los métodos y procedimientos que benefician la administración.						
2.3 Nivel de comprensión y conocimiento del puesto que desempeña, así como los detalles en relación a los procesos que desarrolla.						
2.4 Habilidad para delegar actividades en sus colaboradores para la obtención de productos y servicios de calidad.						
3. INICIATIVA Y CREATIVIDAD						
3.1 Capacidad para proponer ideas y sugerencias para el mejoramiento de sistemas y procedimientos de trabajo.						
3.2 Es profesional efectivo y experto en su campo de acción y área de trabajo, capacidad para enfrentarse a situaciones imprevistas, ejecuta acciones sin instrucción específica.						
3.3 Demuestra dedicación al trabajo; no necesita que se le esté controlando para ejercer sus funciones; se le tiene confianza y seguridad de sus actos.						
3.4 Habilidad par modificar el comportamiento y las opiniones frente a información nueva, nuevos enfoques, entornos y personas, capacidad de adaptación a los cambios dentro la Institución.						
4. RELACIONES INTERPERSONALES						
4.1 Actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios a fin de mantener la armonía y mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.						
4.2 Capacidad de crear un clima de confianza al establecer la armonía y concordia para con sus jefes, colegas y subalternos.						
4.3 Capacidad de escuchar y comunicar ideas y ordenes escritas/verbales con propiedad, en forma clara y precisa, observando el canal regular de comunicaciones.						
5. ORIENTACION AL USUARIO						
5.1 Demuestra una actitud de servicio reflejada en interés, entusiasmo y empeño en el trabajo realizado						
5.2 Su modo de actuar, es discreto, amable, cortés y mantiene buenas relaciones con sus superiores, compañeros de trabajo, usuarios y público en general.						
5.3 Da información y orientación correcta y oportuna, brindando atención inmediata con el fin de buscar soluciones satisfactorias a las necesidades y requerimientos de la Institución.						
5.4 Pone en práctica las sugerencias obtenidas por medio de sus superiores en beneficio del mejoramiento de los servicios y productos.						
TOTAL PUNTAJE (MÁXIMO 100 PUNTOS)						



3. MEJORAMIENTO Y SEGUIMIENTO

3.1 CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

3.1.1 Los principales compromisos de trabajo trazados para este período de evaluación fueron:

		% de Cumplimiento
a.	_____	0 _____ 100
b.	_____	0 _____ 100
c.	_____	0 _____ 100
d.	_____	0 _____ 100

3.1.2 ¿Cuáles fueron las principales contribuciones del funcionario a Salud Social IPS S.A.?

3.1.3 ¿Cuáles son las expectativas del funcionario y áreas de interés en relación con su proyección y desarrollo en Salud Social IPS S.A.?

3.1.4 ¿Cree que el funcionario reúne los conocimientos y la capacidad para ocupar puestos de mayor responsabilidad?

SI _____ NO _____

3.1.5 ¿Cree que el funcionario necesita una capacitación o ayuda especial para mejorar su desempeño?

SI _____ NO _____

3.2 CAPACITACIÓN REQUERIDA

3.2.1 Favor especificar las necesidades de capacitación del evaluado:

		Fechas de Cumplimiento
Área Técnica	_____	_____
Área Administrativa	_____	_____
Otras Áreas	_____	_____

3.2.2 Los nuevos COMPROMISOS de mejoramiento del EVALUADO para la próxima evaluación son:

a. _____
b. _____
c. _____

Fecha de Evaluación

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CARGOS DIRECTIVOS

4. VALORACIÓN DE RESULTADOS	
Nombre del Evaluado:	
Cargo:	Sede:
Período de Evaluación: Desde	Hasta

COMPETENCIAS	PUNTAJE	CATEGORÍA	RANGOS
1. LIDERAZGO		Excelente	Entre 85 - 100
2. TOMA DE DECISIONES		Bueno	Entre 72 - 84
3. INICIATIVA Y CREATIVIDAD		Normal	Entre 61 - 71
4. RELACIONES INTERPERSONALES		Regular	Entre 51 - 60
5. ORIENTACIÓN AL USUARIO		Deficiente	Menos de 51
SUMA DE PUNTAJE (MÁXIMO 100 PUNTOS)			

4.1 APRECIACIÓN GENERAL DE LOS RESULTADOS
Deficiente Regular Normal Bueno Excelente

4.2 COMENTARIOS DE CARÁCTER GENERAL (Importante no dejar el espacio en blanco)

4.3 ACCIONES A TOMAR

Ratificación del Cargo Reubicación Condicional Ascenso

Terminación Contrato Reinducción Capacitación Traslado

_____ Fecha de Evaluación _____ Firma del Evaluador _____ Firma del Evaluado

Anexo 12

Diagnóstico de necesidades de capacitación

IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DEL PERSONAL ADMISNITRATIVO EN SALUD SOCIAL IPS S.A.

Debido a la importancia de contar con un Proceso de Capacitación y Formación del Talento Humano, y siguiendo las situaciones observadas en el informe de diagnóstico inicial del proyecto, se procede mediante la realización de un estudio de necesidades de capacitación y formación en el área administrativa, con el objetivo final de diseñar un plan estratégico de desarrollo del talento humano, que defina las líneas de acción prioritarias en este campo.

Para el Diseño e implementación de este proceso se debe tener claro que la planificación estratégica del desarrollo del talento humano debe responder a un diagnóstico de necesidades de capacitación. Este diagnóstico, se convierte en el mejor insumo para que cada área institucional, pueda convertirlo en un proyecto educativo para sus funcionarios, en procura de una mayor eficiencia y calidad de la atención del usuario, razón de ser de la institución.

ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA EL IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION PARA EL PERSOAL ADMINISTRATIVO EN SALUD SOCIAL IPS S.A.

Objetivo General

Identificar aspectos las necesidades de capacitación con el fin proveer herramientas que contribuyan a un mejor desempeño de los funcionarios.

Objetivos Específicos

Determinar las necesidades de capacitación y mejora de competencias laborales en el área administrativa de Salud Social IPS S.A.

Identificar las necesidades de formación en el área administrativa identificando áreas de debilidad, a fin de generar acciones en materia de formación requerida.

Problema

Como ya se mencionó Salud Social IPS S.A. ha experimentado un crecimiento acelerado que ha dado como resultado el cambio en diferentes aspectos institucionales, entre éstos, al variar la forma de trabajo de la institución, casualmente varía lo que se denomina “perfil ideal”, esto es, las potencialidades de conocimiento que deben tener los funcionarios bajo el nuevo planteamiento institucional.

Sin embargo, cada trabajador que ocupa un determinado cargo posee un “perfil real” de desempeño, representado por las competencias adquiridas a través de los años de servicio a la Institución y que ahora, con los cambios funcionales, no son necesariamente iguales a las identificadas en el perfil ideal. Lo anterior conlleva a que se pueda presentar una diferencia entre el perfil ideal y el perfil real del funcionario, creándose una “brecha de desempeño” en los trabajadores. Esta propuesta está diseñada con la finalidad de promover el desarrollo institucional en un ámbito de calidad total y servicio al usuario a través del desarrollo del potencial humano. Considerando lo anterior, este apartado tiene un eje de orientación delimitado y definido en la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las necesidades de capacitación y formación del personal de la Salud Social IPS S.A. que labora en el área administrativa de acuerdo a las condiciones actuales de cada área y las perspectivas futuras en la prestación de servicios?

METODOLOGÍA

ETAPA 1. Dimensión Temporal

La investigación en necesidades de capacitación y formación se llevó a cabo en el período que va desde noviembre del 2005 hasta diciembre del 2005 en el área administrativa de Salud Social IPS S.A.

ETAPA 2. Determinación De Población Objetivo

La población de interés es el personal que labora en el área administrativa. Al tratarse de una población heterogénea, se entiende que este personal lleva a cabo labores de planificación, ejecución, control, coordinación, supervisión y actividades de apoyo a la gestión, en cualquier nivel de la organización local y nacional. Dentro de este personal se encuentran los coordinadores de servicios asistenciales y administrativos, tesorera, auxiliares administrativos, secretarias, auxiliares contables, entre otros.

ETAPA 3. Elaboración del Cuestionario

El cuestionario se realizó con base a tres aspectos esenciales que fueron: identificación del nivel académico del personal, los conocimientos o aspectos que se deben fortalecer y los conocimientos y aspectos en los cuales el personal puede llegar a ser un multiplicador al interior de la institución, además de unas observaciones de carácter general (ver anexo)

ETAPA 4. Etapa de Procesamiento y análisis de los datos

La etapa de procesamiento tiene tres fases preliminares que se describen a continuación:

A. Codificación de los cuestionarios: Se refiere principalmente a la enumeración de las principales variables que se evaluaron en el cuestionario.

B. Digitación de los cuestionarios

C. Procesamiento y análisis de los datos de la investigación: los datos que se codificaron y digitaron fueron procesados, con el objetivo de dar inicio a una etapa de análisis de la información que se obtuvo en la investigación.

ETAPA 5. Conclusiones

En esta etapa se describieron las principales conclusiones del trabajo, obtenidas de los principales resultados que se identificaron en el estudio.

RESULTADOS DE LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Se entiende por personal administrativo aquellas personas que dentro de sus funciones desempeñan labores de planificación, coordinación, ejecución y apoyo de la gestión, en cualquier nivel de la institución y sus sedes locales o regionales. Como se ha mencionado el personal administrativo tiene polifuncionalidad en la gestión administrativa como se observa en la siguiente tabla. Se pueden distribuir a los funcionarios de acuerdo al tipo de nombramiento:

- ✓ Coordinadores Directivos
- ✓ Coordinadores Mandos Medios
- ✓ Auditores
- ✓ Jurídico
- ✓ Auxiliares Administrativos

Tabla #. Características del Personal Administrativo de acuerdo al Tipo De Nombramiento

CARGO POR NOMBRAMIENTO	CARGO FUNCIONAL
Coordinador de Servicios Odontológicos	Coordinador Odontológico Nacional y Coordinador de Sede
Coordinador Servicios Médicos	Coordinador de Servicios Médicos y Coordinador de Sede
Coordinador Financiero	Coordinador de Servicios Financieros
Coordinador de Sistemas de Información	Coordinador de Sistemas
Coordinador de Calidad	Coordinador de Calidad
Auditora Odontológica	Auditora Odontológica
Auditor Médico	Auditor Médico
Asesor Jurídico	Jurídico
Auxiliar de Tesorería	Tesorera
Auxiliar Contable	Auxiliar Contable
Auxiliar Administrativo	Auxiliar de Citas
Auxiliar Administrativo	Auxiliar de Citas
Auxiliar Administrativo	Auxiliar de Citas
Auxiliar Administrativo	Auxiliar de Citas
Auxiliar Administrativo	Auxiliar de Citas
Auxiliar Administrativo	Auxiliar de Citas
Auxiliar Administrativo	Auxiliar de Archivo
Auxiliar Administrativo	Auxiliar de Archivo
Auxiliar Administrativo	Auxiliar de Servicios Generales
Auxiliar Administrativo	Auxiliar de Servicios Generales
Auxiliar Administrativo	Auxiliar de Servicios Generales
Auxiliar Administrativo	Auxiliar de Archivo
Auxiliar Administrativo	Secretaria de Coordinación
Auxiliar Administrativo	Secretaria
Secretaria de Gerencia	Secretaria de Gerencia

Nótese que, los Auxiliares Administrativos concentran 71% del total de los funcionarios del área administrativa. Este porcentaje incluye los funcionarios que laboran en Asignación de cita, archivo, mantenimiento, auxiliares contables y de cuentas.

Es posible observar que la institución debe garantizar la estabilidad laboral de su personal con el fin de potenciar las capacidades y aptitudes para el desempeño en sus labores y reducir de esa manera futuros problemas de insatisfacción e incertidumbre laboral.

- **Nivel Académico de los Funcionarios de acuerdo al Tipo de Nombramiento**

Este aspecto nos permite adecuar el plan de formación a determinados niveles de exigencia de acuerdo al nivel académico de los funcionarios, además permite validar la educación del personal en relación al perfil profesional descrito en el Manual de descripción de Cargos.

Tabla ##. **Nivel Académico de los Funcionarios de acuerdo al Tipo**

Niveles	Postgrado	Universitario	Técnico	Secundaria	Primaria
Directivos	2				
Mandos Medios	2	3			
Operativos		3	4	9	1
Total	4	6	4	9	1
	17%	25%	17%	38%	4%

Es notorio que el nivel académico predominante es el de Secundaria (38%) concentrado en el personal operativo y los niveles Universitarios (25%) y Postgrado (17%) para los mandos medios y directivos, de lo que se puede concluir que el nivel académico de los funcionarios de la institución es adecuado para las funciones desempeñadas, sin embargo se encuentra que hay personas con formación universitaria incompleta, pero que están ocupando puestos que no requieren un nivel académico profesional muy alto. Debe indicarse que un porcentaje de personas (21%), se encuentran estudiando actualmente por su cuenta.

Por tanto los procedimientos de selección de personal deben garantizar que las personas que se desempeñaran como funcionarios de la IPS, tengan la formación

necesaria según cada perfil del puesto y que las competencias laborales requeridas para el desempeño en cada puesto deben garantizarse como requisitos inherentes a éste, fortalecerlas y desarrollarlas con el fin de prestar un servicio de calidad a los usuarios.

- **COMPETENCIAS IDENTIFICADAS QUE SON REQUERIDAS EN EL PERSONAL**

Respecto a las competencias deseadas en el personal administrativo, la siguiente tabla muestra la percepción de los Jefes Inmediatos respecto a las necesidades de capacitación y destrezas deseables en el personal administrativo.

Tabla ## Identificación de Necesidades de Capacitación y Formación según Jefes Superiores en Salud Social IPS S.A.

Capacidades y destrezas	Frecuencia
Conocimiento del sistema de salud y seguridad social	35%
Pertenencia y compromiso con la institución	23%
Trabajo en equipo	18%
Orientación del servicio al cliente	17%
Inducción del puesto de trabajo y la institución	6%
Visión de futuro y disposición al cambio	1%

Véase que en primer lugar, esperan que las personas que laboran para la institución tengan conocimientos del sistema de salud y seguridad social y posean la capacidad de “practicar” los principios que sustentan y rigen en general, el SGSSS en cada uno de sus puestos de trabajo. Esto debido a que al interior de la institución no se fomenta satisfactoriamente la temática del SGSSS.

Se observa también que los funcionarios deben poseer un alto grado de pertenencia y compromiso con la institución, de otra forma no podrá identificarse con su trabajo y no lo harán con el nivel de eficacia y eficiencia, que se espera en cada caso. En este aspecto se deben revisar también otros aspectos de fondo como son la cultura organizacional y el modelo de dirección que es aplicado en la institución con el fin de generar soluciones integrales y oportunas tanto para el personal como para la institución.

En relación de la Orientación al Servicio al cliente, debe demostrar la calidad y la prontitud con la que se atiende a la población de usuarios de la IPS. De forma similar al caso anterior, este aspecto no se puede superar solo con capacitación en servicio al cliente, sino que requiere de un verdadero empoderamiento del funcionario y bajo la perspectiva del desarrollo del potencial humano, considerarlo como un ser humano con sentimientos y emociones. De aquí que se requiera fortalecer la autoestima, para lograr un cambio de actitud, hasta abordar el trato humano con calidad y calidez en la prestación de servicio en salud.

La introducción de los compromisos de desempeño individual, ha elevado la preocupación de los jefes inmediatos de los funcionarios, por generar una cultura de evaluación y rendición de cuentas, manifestando que tal área debe tener inversión en capacitación y formación.

- **Necesidades de Capacitación y Formación según personal administrativo en Salud Social IPS S.A.**

Las necesidades de capacitación y formación son el eje central de la búsqueda que origina este diagnóstico, y así generar un proceso de capacitación y desarrollo en Salud Social IPS S.A. como estrategia del mejoramiento continuo de la institución.

Se presentarán los resultados del diagnóstico de acuerdo a las diferentes áreas de conocimiento, entendiendo que las necesidades de capacitación son aquellas que

serán solventadas a través de la programación de actividades educativas de distinta índole, que pueden ser de participación o aprovechamiento y que en este caso, están bajo la responsabilidad de Salud Social IPS S.A. Su importancia radica en que los resultados determinan el tipo y magnitud de las acciones que deben emprenderse en el corto, mediano y largo plazo, para cerrar la brecha de conocimiento entre lo que los funcionarios conocen y lo que realmente deben conocer de acuerdo a sus roles de trabajo.

La importancia de las necesidades de capacitación, radica en que los funcionarios son capacitados para asumir tareas cada vez más complejas, aumentando la capacidad de ofrecer con eficiencia los servicios prestados por la IPS.

No debe olvidarse el hecho de que la capacitación por si sola no resolverá los problemas presentes en la institución. Las actividades educativas son solo un medio para llegar a la situación deseada, pero no debe concebirse como un fin en sí. Por lo tanto, las líneas de capacitación que se presentan a continuación, deben formar parte de un plan de formación, en el cual se visualice el recurso humano como eje fundamental para superar la situación actual y con el propósito de llegar a otra situación mejorada en la prestación de servicio de salud.

A partir de los datos obtenidos del diagnóstico, se consolida en la siguiente tabla la información pertinente para la capacitación.

**Tabla ##. Identificación de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo
Resumen General Enero, 2006**

Contenidos Temáticos Requeridos	Frecuencia
Servicio al Cliente	9
Informática	8
Contabilidad y Sistemas contables	7
Ley 100	3
Sensibilización al cambio	3
Archivo	3
Mercadeo y publicidad	3
Bioseguridad	2
Contratación	2

Costos en Salud	2
manejo tributario e Impuestos	2
Salud Ocupacional	2
Sistemas de Gestión de Calidad	2
Servicios que presta la EPS	2
Redacción y Digitación	2
Actividad Gerencial	1
Administración	1
Calidad en Salud	1
Conocimiento de laboratorios	1
Diseño paginas Web	1
Gestión financiera	1
Jurídica	1
Laboral	1
Manejo de recaudos	1
Medicamento autorizados por el POS	1
Mejoramiento continuo	1
Normatividad Vigente en Salud	1
Nuevos Programas de Seguridad Social	1
Programación Cliente/servidor	1
Tecnologías Punto NET	1
Normas de ICONTEC para redacción y correspondencia	1
Secretariado	1

Tablas ## Temas prioritarios identificados como necesidad de capacitación

Capacitación Requerida	Frecuencia
Servicio al Cliente	33%
Informática	30%
Contabilidad y Sistemas contables	26%
Archivo	11%
Ley 100	11%
Mercadeo y Publicidad	11%
Salud Ocupacional	7%
Contratación	7%

A su vez, las tablas nos permiten ubicar las necesidades de capacitación general en otros temas considerados por los funcionarios para el fortalecimiento de la gestión administrativa, en apoyo a los requerimientos para la prestación de servicios óptimos, oportunos y de calidad.

Por otro lado, éste instrumento nos permitió identificar agentes multiplicadores de conocimiento al interior de la organización en las diferentes áreas del conocimiento referenciadas como necesidad de capacitación en el personal administrativo, aspecto que es muy importante y agrega valor al plan de capacitación pues es un agente motivacional para el personal, al tiempo que representa un factor optimizador de los recursos asignados. En la siguiente tabla se presenta la personas que presentan fortalezas en diferentes áreas del conocimiento y se sienten en capacidad de transmitir estos conocimientos a sus compañeros de trabajo.

Como conclusión general estas necesidades deberán ser atendidas por la Dirección General y Coordinadores de Área para la formulación, elaboración y diseño de los programas de capacitación y desarrollo del personal administrativo de Salud Social IPS S.A.

Tabla ##. Áreas de conocimiento que pueden ser transmitidas por funcionarios de la IPS.

Funcionario	Fortalezas de conocimiento
Angie Chaparro Arias Fanny Rangel Jaimes	Archivo de Historias Clínicas
Myriam del Carmen Agudelo Luz Mary López Rueda Sorely Astrid Toloza Torres Angie Chaparro Ariza Myriam del Carmen Agudelo	Asignación de Citas
Ángela Fabiola Santos C	Auditoria de Cuentas

Luz Mary López Rueda	Cuotas Moderadoras
Sandra Yadira Gómez E	Despacho de Medicamentos
Gloria Solangel Rodríguez J Karen Alexandra Serrano B Paola Marcela Ramírez S Fanny Rangel Jaimes Yolani García Benavides	Digitación de RIPS
Rodolfo Antonio Burgos P Daladier Cabrera Rodríguez	Ley 100
Javier Prada Villamizar	Manejo de atención a usuarios basado en el sistema de información.
Karen Alexandra Serrano B	Manejo de caja
Paola Marcela Ramírez S	Manejo de Correspondencia
Rodolfo Antonio Burgos P	Manejo de Personal
Gloria Solangel Rodríguez J	Manejo de Recaudo
Daladier Cabrera Rodríguez	Manejo de Sedes
Elizabeth Duarte Reyes	Manejo de Software de Escritorio
Yolani García Benavides Myriam del Carmen Agudelo	Servicio al Cliente
Luz Esther Vargas	Servicios Generales
Sandra Yadira Gómez E	Solicitud de Pedidos

Anexos

[Formato de Diagnostico de Necesidades de Capacitación](#)

[Tabulación de Diagnostico de Necesidades de Capacitación](#)

Anexo 13

Plan de Formación 2006

SALUD SOCIAL IPS S.A.
Institución Prestadora de Salud.



Plan de Capacitación



Bucaramanga

2006

OBJETIVO

Diseñar e implementar un proceso de capacitación institucional dirigido a fortalecer en el personal administrativo habilidades, destrezas y conocimientos para la mejora en el desempeño laboral y calidad en la prestación de servicios en salud por parte de la IPS.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Responder a las necesidades de capacitación derivados de los continuos cambios organizacionales y tecnológicos que imponen mayores y mejores competencias labores del personal de la Institución.
2. Contribuir al desarrollo de las capacidades individuales y colectivas del personal administrativo, conjuntamente con la identificación de la misión de la IPS y el mejoramiento de su desempeño en las actividades del cargo.
3. Promover relaciones en el ámbito externo que posibiliten la potencialización de las oportunidades de formación y capacitación, así como la indagación sostenida para la mejora del servicio.

NOTA: El objetivo del programa de capacitación, es que nuestros funcionarios adquieran las habilidades necesarias para desempeñarse de manera efectiva en su puesto de trabajo. Por esto, es importante la responsabilidad por parte de los participantes y el apoyo para asistir por parte de sus jefes inmediatos.

EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA LA INSTITUCIÓN.

Formar y capacitar funcionarios en los diversos aspectos sociales, personales y técnicos permitirá un mejor desempeño laboral en las actividades que realiza a diario en su cargo, además es una oportunidad de sustentar y apoyar los procesos

propios de cada área al mismo tiempo que se fortalecerá los procesos de carácter transversal enmarcado en la cultura de eficiencia mejoramiento y modernización del Área Administrativa y su gestión.

POLITICAS GENERALES

- La capacitación se centra en el mejoramiento de desempeño del funcionario en su labor actual y en lo que se necesita para su crecimiento y desarrollo.
- La capacitación está directamente relacionada con el trabajo, los planes de acción y los compromisos de desempeño de cada funcionario.
- Toda capacitación debe ser aprobada por el jefe inmediato.
- La capacitación es una respuesta a necesidades de desempeño y desarrollo y a objetivos institucionales; por lo tanto, no es un beneficio, reconocimiento o incentivo.

METODOLOGÍA APLICADA

El programa de capacitación se diseña a partir del insumo principal que es al Identificación de Necesidades de Capacitación, este instrumento tiene un enfoque metodológico de carácter descriptivo-interpretativo a través del empleo de técnicas del análisis cuantitativo y cualitativo, el cual se expresa mediante las opiniones y percepciones del personal Administrativo respecto de su accionar cotidiano en contextos determinados.

CALENDARIOS Y HORARIOS

El programa de capacitación y desarrollo esta programado para llevarse a cabo en el periodo que comprende desde el mes de Marzo de 2006 hasta Diciembre del 2006.

Los horarios para el desarrollo de clases serán programados de acuerdo a la disponibilidad de cursos, modalidad de prestación de servicios de formación y cronograma institucional.

CONVOCATORIAS E INSCRIPCIONES

Podrá ingresar al proceso de capacitación, el personal administrativo de Salud Social IPS S.A. (no se incluye empleados temporales ni con contrato de aprendizaje), con dedicación laboral de tiempo completo, que tengan necesidades de capacitación identificadas y cuyo uso sea indispensable para su trabajo o se relacionen con las actividades que desempeña.

Las inscripciones se deben realizar diligenciando el [formato de inscripción](#) y debe ser enviado antes de las fechas establecida para el desarrollo de los cursos.

SELECCIÓN

Teniendo en cuenta que los diferentes cursos de capacitación presentan limitaciones en capacidad de asistencia, del número de cursos a impartir y las necesidades de las distintas Áreas Administrativas, se hará la selección de asistentes a las capacitaciones atendiendo al puesto de trabajo que ocupe, a la fecha de antigüedad en el mismo y a la prioridad elegida.

RENUNCIAS Y EXCLUSIONES

Para los diferentes cursos presenciales y aquellas personas que siendo seleccionadas para una acción de capacitación, no se incorporen a la misma, o dejen de asistir sin justificación, podrán ser excluidas de su participación en el resto de acciones de capacitación del Plan vigente.

No procederá exclusión cuando la persona seleccionada para la acción formativa renuncia a asistir a la misma, presentado justificación por escrito, con una antelación

mínima de 48 horas al inicio de la acción formativa. Tampoco se producirá exclusión cuando la asistencia a la acción formativa sea igual o superior al 80 % del total de horas o, si siendo inferior, esté debidamente justificada.

TIPO DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

Para la evaluación de las acciones formativas a desarrollar se determina a través de:

- ✓ Grado de satisfacción de la formación por los participantes
- ✓ Grado de satisfacción de el área implicada en el plan

La evaluación del Plan de Capacitación es uno de sus elementos fundamentales. Pretende conocer mejor la transferencia, es decir, el uso que el capacitador realiza de aquello en lo que se ha formado para, en un segundo momento analizar el impacto que tiene en el aprendizaje de los funcionarios. Para ello se diseñará un instrumento que permita evaluar los diferentes aspectos del proceso formativo, el cual será diligenciado por el participante, este se aplicara cada vez que se requiera en una acción formativa y la responsabilidad será del jefe inmediato.

INVERSIÓN:

El valor del programa será asumido por Salud Social IPS S.A., dentro de sus actividades de capacitación. En caso de que el funcionario inscrito no cumpla con los niveles de asistencia y participación exigidos (asistir por lo menos al 90% del programa), o se retire del curso sin causa justificada y sin informar, éste asumirá el valor de su capacitación de acuerdo al valor correspondiente según sea el caso.

ACCIONES FORMATIVAS 2006

Respecto a las competencias deseadas en el personal administrativo, la siguiente tabla muestra la percepción de los jefes superiores respecto a las necesidades de capacitación y destrezas deseables en el personal administrativo.

Tabla ## Diagnostico de Necesidades de Capacitación y Formación según Jefes Superiores en Salud Social IPS S.A.

Capacidades y destrezas
Conocimiento del sistema de salud y seguridad social
Pertenencia y compromiso con la institución
Trabajo en equipo
Orientación del servicio al cliente
Inducción del puesto de trabajo y la institución
Visión de futuro y disposición al cambio

A partir de los datos obtenidos del diagnostico, se consolidó el siguiente cuadro, donde se identifican temas prioritarios de capacitación para el personal administrativo institucional, de acuerdo a lo consignado en el instrumento de diagnóstico de necesidades de capacitación.

Tablas ## Temas prioritarios identificados como necesidad de capacitación

Capacitación Requerida
Servicio al Cliente
Informática
Contabilidad y Sistemas contables
Archivo
Ley 100
Mercadeo y Publicidad
Salud Ocupacional
Contratación

Teniendo en cuenta la diversidad de necesidades detectadas en los funcionarios, se presenta una oferta de acciones formativas que den respuesta a esas necesidades, y permita a cada área mejorar y profundizar en su propio accionar formativo.

PLAN DE CAPACITACIÓN 2006

Relación de Cursos:

Área de Informática Básica

1. Básico del Sistema operativo Windows XP.
2. Manejo del procesador de palabras Microsoft Word.

Área de Salud Ocupacional

1. Curso básico de prevención de riesgos laborales.

Área Administrativa

1. Técnicas de organización del trabajo administrativo.
2. Taller de redacción para Profesionales



SALUD SOCIAL IPS S.A.
Institución Prestadora de Salud

ACCIÓN FORMATIVA

Básico del sistema operativo Windows XP.

1

Área de Informática Básica

DIRIGIDO A	Personal Administrativo
OBJETIVOS	Conocimientos básicos de los elementos básico de Windows XP
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none">- Introducción a la filosofía XP.- Escritorio: configuración.- Usuarios: perfiles.- Recursos compartidos: impresoras y carpetas.- Instalaciones y desinstalaciones.- Errores de actualización, recuperar sistema.
DURACION	8 Horas
Nº DE CUPOS	Capacidad 16 participantes
IMPARTIDO POR	Ing. Javier Prada (Área de Sistemas Salud Social IPS S.A.)
FECHAS	Del 14 de marzo al 20 de marzo de 2006
HORARIOS	De 6 p.m. a 7:30 p.m.
LUGAR	



SALUD SOCIAL IPS S.A.
Institución Prestadora de Salud

ACCIÓN FORMATIVA

Curso básico de prevención de riesgos laborales.

2

Área de Prevención de riesgos Laborales y Salud Ocupacional

DIRIGIDO A	Personal Administrativo
OBJETIVOS	Conocer las pautas de actuación en situaciones de riesgo y su prevención.
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none">- Conceptos básicos sobre seguridad y salud en el trabajo.- Riesgos generales y su prevención.- Riesgos específicos y su prevención.- Elementos básicos de gestión de la prevención de riesgos.- Primeros auxilios. Prácticas.
DURACION	4 Horas
Nº DE CUPOS	Capacidad 25 participantes
IMPARTIDO POR	Aseguradora de Riesgos Profesionales Cafesalud
FECHAS	Viernes 3 de marzo y Viernes 10 de marzo
HORARIOS	De 6:00 p.m. a 8:00 p.m.
LUGAR	Auditorio Finsema



SALUD SOCIAL IPS S.A.
Institución Prestadora de Salud

ACCIÓN FORMATIVA

Técnicas de organización del trabajo administrativo

3

Área de Administrativa

DIRIGIDO A	Auxiliares Administrativos
OBJETIVOS	<p>Facilitar al personal los principios de organización, su desarrollo y problemática. Aplicación y consecuencias en la práctica administrativa.</p> <p>Analizar el proceso de toma de decisiones</p>
CONTENIDO	<p>La organización administrativa. Principios de organización y políticas.</p> <p>Nuevas técnicas de organización administrativa. Nuevas estructuras. Nuevas formas.</p> <p>Gestión del trabajo en equipo. La función del mando.</p> <p>Conflictos que afectan al comportamiento de las personas. Las relaciones internas en el equipo de trabajo. La motivación y desarrollo de los colaboradores.</p> <p>Los principios constitucionales: jerarquía, centralización, descentralización y desconcentración.</p> <p>El desarrollo de los principios constitucionales: técnicas de organización. Su incidencia en la gestión pública.</p> <p>La coordinación interadministrativa. Conflictos entre órganos.</p>
DURACION	18 Horas
Nº DE CUPOS	Capacidad 20 participantes
IMPARTIDO POR	INCODI LTDA.
FECHAS	Del 10 de abril al 25 de abril de 2006
HORARIOS	De 6 p.m. a 7:30 p.m.
LUGAR	



SALUD SOCIAL IPS S.A.
Institución Prestadora de Salud

ACCIÓN FORMATIVA	
Taller de Redacción para Profesionales	
Área Administrativa	
DIRIGIDO A	Profesionales y Directivos del área administrativa
OBJETIVOS	Fortalecer las habilidades de redacción y comunicación efectiva en la institución.
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción a la escritura. - Estructura de la oración - Corrección en el nivel de las palabras y las frases - La comprensión lectora
DURACION	9 Horas por Modulo para un duración total de 36 horas
Nº DE CUPOS	10 participantes
IMPARTIDO POR	
FECHAS	Del 13 de marzo al Viernes 28 de abril
HORARIOS	De 6:00 p.m. a 8:00 p.m.
LUGAR	Auditorio Finsema

4



SALUD SOCIAL IPS S.A.
Institución Prestadora de Salud

ACCIÓN FORMATIVA

Trabajo en equipo: Técnicas Básicas.

5

Área Administrativa

DIRIGIDO A	Persona Administrativo
OBJETIVOS	Dotar a los participantes de las técnicas básicas de trabajo en equipo al objeto de mejorar la calidad en el servicio y en las relaciones interpersonales en el ámbito del trabajo.
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones: convocatoria, factores de influencia, tipos, preparación, desarrollo y seguimiento, estrategias de dirección de las mismas. - Dificultades en la comunicación. - Iniciación a la cultura del servicio público.
DURACION	18 Horas
Nº DE CUPOS	Capacidad 25 participantes
IMPARTIDO POR	INCODI LTDA.
FECHAS	Del 10 de abril al 25 de abril de 2006
HORARIOS	De 6:00 p.m. a 8:00 p.m.
LUGAR	Finsema

Anexo 14

Diagnóstico de necesidades de capacitación



INSTRUCCIONES DE DILIGENCIAMIENTO

Con este instrumento se busca recolectar información pertinente, relacionada con la formación del personal que hace parte de Salud Social IPS S.A. Este medio nos permitirá identificar las necesidades de capacitación y desarrollo para el mejor desempeño en la realización de nuestras actividades diarias, por tanto, agradecemos de antemano su colaboración, de sus aportes depende la seriedad del diagnóstico y propuestas de capacitación que de él se deriven para Salud Social IPS S.A.

1. DATOS DEL FUNCIONARIO

Cargo por Nombramiento: El puesto de trabajo con el que está nombrado. Registre el cargo que posee actualmente, como aparece en nómina (Auxiliar Administrativo, Técnico, Auxiliar Contable, etc.)

Cargo Funcional: Es el que realiza actualmente, independientemente del cargo por nombramiento (Coordinador de Sede, Auxiliar de citas, etc.)

1.1. Nivel Académico: Marque con una X en la casilla COMPLETO o en la casilla INCOMPLETO el nivel más alto alcanzado en cada uno de los niveles.

Título(s) Obtenido(s): Escriba claramente el nombre de título(s) obtenido(s).

2. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

2.1. Función Principal: Registre la función principal que desempeña en el puesto, la cual engloba un determinado número de actividades.

2.3. Áreas en que requiere Capacitación: De acuerdo con el RENDIMIENTO REAL en que se encuentre la persona, señale en que requiere capacitación.

1. DATOS DEL FUNCIONARIO

NOMBRE:		
CARGO POR NOMBRAMIENTO:		
CARGO FUNCIONAL:		
FECHA:	SEDE:	SEXO: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>

1.1. Nivel Académico

	Primaria	Secundaria	Técnico	Universitario	Postgrado	Título Obtenido
Completo						
Incompleto						

¿Qué estudios está realizando actualmente?



2. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

2.1. Función Principal

2.2. ¿Cree usted que más capacitación y formación lo ayudaría a realizar mejor sus funciones en el trabajo presente?

SI

NO

2.3. Si la respuesta es sí, de acuerdo con las actividades que realiza cuáles son los conocimientos o aspectos (en orden de prioridad) que requiere fortalecer. Liste las necesidades identificadas en orden de mayor a menor importancia relativa. 5 (mayor) a 1 (menor).

- 5) _____
- 4) _____
- 3) _____
- 2) _____
- 1) _____

2.4 De acuerdo con las actividades que realiza, ¿cuáles son los conocimientos en los cuales se siente fuerte y en capacidad de enseñarlos a otros?.

- 5) _____
- 4) _____
- 3) _____
- 2) _____
- 1) _____

2.5. ¿Qué le parecen los programas de capacitación desarrollados en el pasado por Salud Social IPS S.A.?

Muy útiles

Útiles

Inútiles

Poco aplicables en el trabajo

OBSERVACIONES:

FIRMA DEL FUNCIONARIO _____

Anexo 15

Formatos proceso capacitación



FUNCIONARIO:	
NOMBRE DEL CURSO:	
NOMBRE DE FACILITADOR:	
ENTIDAD CAPACITADORA:	FECHA

En escala de 1 a 5, valore los siguientes aspectos:

	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
	1	2	3	4	5
1. VALORACIÓN DEL CURSO					
Se dieron a conocer claramente los objetivos del curso					
Los temas tratados cumplieron con sus expectativas					
La distribución de curso fue la adecuada					
Las actividades dentro del curso fueron					
La duración de las acciones formativa fueron suficientes					
El material didáctico para el desarrollo del curso fue					
El ambiente de trabajo facilitó el aprendizaje					
2. VALORACIÓN DEL FACILITADOR					
El facilitador ofrece soporte para fortalecer los conocimientos					
Sus preguntas fueron aclaradas oportuna y efectivamente					
El facilitador posee un amplio conocimiento de los temas					
La forma como se comunica y dirige a los participantes es					
Aporta a la clase a través de experiencias propias					
EVALUACION GENERAL DEL FACILITADOR					
3. DESARROLLO DEL CURSO					
Los horarios programados para el curso fueron					
El trato y atención de los participantes					
Comidas y refrigerios					
Instalaciones e infraestructura					
Ayudas audiovisuales					

FO-TH-010

OBSERVACIONES



SALUD SOCIAL IPS S.A.
Institución Prestadora de Salud

INSCRIPCIÓN DE FUNCIONARIO ACCIÓN DE CAPACITACIÓN

1. INFORMACION GENERAL DEL PARTICIPANTE			
Nombre:		Cédula:	
Cargo :		Sede :	
Área:		Teléfono:	
Fecha: / /	Correo Electrónico:		

2. ACCIÓN DE CAPACITACION	
Por medio de este formato solicito ser inscrito al siguiente curso:	
Nombre del Curso: _____	
Periodo en el que se dictará el curso: _____	
Persona o entidad que imparte el curso: _____ _____	
Cronograma y duración del Curso:	
De: / /	A: / / Duración: _____

3. RELACIÓN CON EL MEJORAMIENTO DE DESEMPEÑO	
¿Esta capacitación es en repuesta a los compromisos de desempeño para el periodo actual? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Observaciones: _____ _____ _____	
4. CONFIRMACION Y ACEPTACION DE LINEAMIENTOS	
Por medio de la presente quiero confirmar mi participación al curso, igualmente confirmo que conozco y acepto las condiciones de horario, fechas y obligaciones del mismo.	
<i>Todos las solicitudes de inscripción deben llevar la autorización del jefe inmediato representando el compromiso del directivo para facilitar la asistencia del funcionario al la acción de capacitación.</i>	
_____	_____
NOMBRE / FIRMA JEFE INMEDIATO	FIRMA DE FUNCIONARIO

Instructivo de llenado:

1. La Solicitud de Inscripción deberá ser diligenciada por el funcionario que solicita el curso, a mano o a máquina.
2. El funcionario llenará el formato con los datos proporcionados por el plan de capacitación y solicitará la autorización de su jefe inmediato para asistir a los curso.
3. La Solicitud de Inscripción debidamente diligenciada y autorizada será entregada en la Secretaría de Gerencia, quien remitirá la inscripción al responsable del proceso y se le regresará la confirmación de la inscripción al curso.



Nombre del Curso:	Periodo del Curso:
Entidad Prestadora de Servicios de Capacitación:	Nombre del Facilitador:

Nº	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	ASISTENCIA										TOTAL	EVALUACION		CERTIFICADO		
																SI	NO
1																	
5																	
5																	
5																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	

009

FO-TH-

FIRMA DEL FACILITADOR

FIRMA DE RESPONSABLE
DE LA CAPACITACIÓN

Anexo 16

Manual de Valoración

MANUAL DE VALORACION

CARGOS DIRECTIVOS Y MANDOS MEDIOS

Toma de decisiones		
Capacidad para elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.		
Grados	Descripción	Puntos del grado
1	Posee la capacidad para conocer, analizar y evaluar alternativas para elegir la mas adecuada y emprender acciones eficaces tendientes a mejorar el desempeño con previa consulta o exposición de sus decisiones o acciones.	39
2	Elige alternativas de solución, efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados y efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades para optimizar el desempeño del área a su cargo. Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demanden su atención.	100
3	Posee la capacidad de analizar y evaluar alternativas de solución con impacto en el desempeño y estabilidad institucional. Decide y establece prioridades para el desarrollo institucional y fomenta la participación en la toma de decisiones. Posee cualidades de experiencia, buen juicio y creatividad.	259

Trabajo en equipo		
Capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, y buscando resultados conjuntos. Supone habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en la consecución de los objetivos del equipo.		
Grados	Descripción	Puntos del grado
1	Expresa satisfacción y entusiasmo al realizar tareas en equipo colaborando activamente con sus compañeros, ofreciéndoles ayuda cuando éstos lo necesitan y aportando ideas que contribuyan al buen desempeño.	41
2	Aporta conocimientos y experiencia al equipo de trabajo, respetando las contribuciones en el desempeño de las funciones. Propone acciones orientadas a mejorar su efectividad y apoya acciones de otras secciones y equipos. Manifiesta la importancia de medir los resultados del equipo y valora las ideas y experiencias de los demás.	105

3	Pone sus conocimientos e influencia a disposición del equipo y expresa satisfacción por los logros obtenidos por el equipo a su cargo. Colabora y comparte recursos necesarios en el desarrollo de las funciones de las diferentes áreas de la institución y realiza declaraciones que estimulan el espíritu de equipo de su organización. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de colaboración y promueve y logra la participación de todos los interesados en una decisión	271
---	--	-----

Responsabilidad por Gestión de Recursos Económicos

Se refiere a los montos sobre los que tiene responsabilidad el puesto al actuar (ya sean ingresos o egresos). Generalmente estos montos pueden incluir: nómina del personal, el presupuesto operativo anual, u otras cifras estadísticas sobre las que las actividades del puesto repercuten directa o indirectamente.

Es básicamente la cantidad económica que mejor representa la responsabilidad en el logro de los resultados finales asignados a un puesto. Es decir cantidades que son afectadas por el puesto y que representan su contribución a los resultados finales de la Institución. Este factor se evalúa de la siguiente manera:

- Teniendo en cuenta el valor de los ingresos por los cuales es responsables de gestionar.
- El presupuesto de gastos por el cual es responsable de administrar.
- Cuando hay responsabilidad por ingresos y egresos se tiene en cuenta el mayor valor.

Grados	DE	A	Puntos del grado
1	0	140 SMLV	25
2	140	500 SMLV	47
3	500	1000 SMLV	89
4	Más de 1000 SMLV		168

Orientación al usuario

Es el interés por conocer los requerimientos de los usuarios internos y externos, y de desarrollar acciones con el fin de satisfacer las necesidades de ellos, según las políticas institucionales y teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia.

Grados	Descripción	Puntos del grado
1	Identifica las necesidades de sus clientes internos y/o externos y mantiene una actitud de colaboración permanente con el cliente dedicando tiempo para satisfacer sus necesidades en forma efectiva y cordial. Conoce y da cumplimiento a las políticas y procedimientos para dar respuesta a sus clientes.	45

2	Conoce las necesidades de sus clientes internos y/o externos, buscando los medios para satisfacerlas. Cumple con los estándares de sus procesos, satisfaciendo los criterios de calidad de sus clientes y obteniendo y registrando información que retroalimente el servicio entregado al cliente, con el fin de mejorarlo continuamente.	117
3	Conoce cabalmente las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la institución y establece estándares para los procesos, adecuándolos a los requisitos de calidad de los clientes. Motiva al personal a su cargo en la valoración del cliente y sus necesidades, comprometiéndolos en su satisfacción y promoviendo acciones que permitan anticiparse a los requerimientos.	302

LISTADO DE CARGOS

1	Director General
2	Coordinador de Servicios Médicos
3	Coordinador de Servicios Odontológicos
4	Coordinador Financiero
5	Coordinador de Sistemas
6	Auditor Médico
7	Auditor Odontológico
8	Coordinador de Sede
9	Coordinador de Calidad
10	Coordinador Comercial
11	Coordinador SIAU
12	Jurídico

EVALUACION DE CARGOS

Cargos	Toma de decisiones			Trabajo en equipo			Gestión de Recursos económicos				Orientación al usuario			TOTAL
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	
Director General			259			271				168			302	1000
Coordinador de Servicios Médicos		100				271			89				302	762
Coordinador Serv. Odontológicos		100				271			89				302	762

Coordinador Financiero			259		105				89			117		570
Coordinador de Sistemas		100			105		25					117		347
Auditor		100			105		25					117		347
Jurídico	39				105		25				45			214
Coordinador de Calidad	39			41			25					117		222
Coordinador Comercial	39			41			25					117		222
Coordinador SIAU	39			41			25					117		222
Coordinador de Sede	39				105			47			45			236

CATEGORIZACION DE CARGOS

No.	Cargos	Puntos	No.	Cargos	Puntos
1	Director General	1000	7	Coordinador de Sede	236
2	Coordinador de Servicios Médicos	762	8	Coordinador SIAU	222
3	Coordinador Serv. Odontológicos	762	9	Coordinador de Calidad	222
4	Coordinador Financiero	570	10	Coordinador Comercial	222
5	Coordinador de Sistemas	347	11	Jurídico	214
6	Auditor	347			

Número de Categorías:

$$Ti = \frac{Ps - Pi}{n} - 1$$

Ti = Tamaño del Intervalo

Ps= Puntaje superior del cargo más complejo

Pi = Puntaje inferior o puntaje del cargo menos complejo

n = número de categorías deseadas

$$Ti = \frac{1000 - 214}{4} - 1$$

$$Ti = 195.5$$

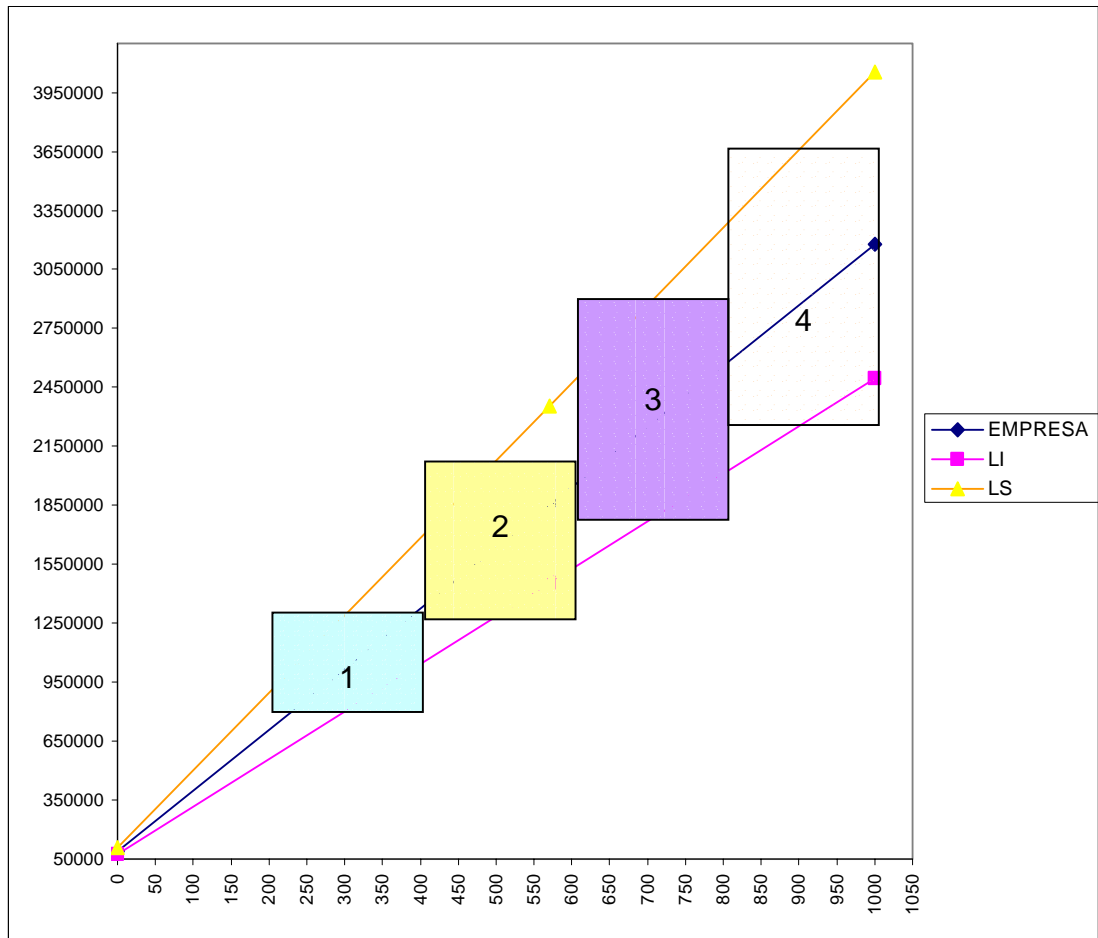
Categorías	Límites de clase		Límites ajustados	
	LI	LS	LI	LS
1	214	409.5	214	410
2	409.5	605	410	605
3	605	800.5	605	801
4	800.5	1000	801	1000

Categorías	Límites de clase		Límites ajustados	
	LI	LS	LI	LS
1	214	409.5	214	410
2	409.5	605	410	605
3	605	800.5	605	801
4	800.5	1000	801	1000

Categorías	Límites de clase		Marca de Clase	Salario Mínimo	Salario Máximo
	LI	LS			
1	214	410	312	829.175	1.338.475
2	410	605	507,5	1302.354	2.110.372
3	605	801	703	1775.533	2.882.270
4	801	1000	900,5	2253.552	3.662.064

Salarios de la empresa

Categoría	Cargos	Puntos	Salario Actual	Salario Propuesto
1	Jurídico	214	633.000	750.412
	Coordinador Comercial	222	739.000	775.144
	Coordinador de Calidad	222	739.000	775.144
	Coordinador SIAU	222	739.000	775.144
	Coordinador de Sede	236	633.000	818.425
	Auditor	347	1.387.000	1.161.582
	Coordinador de Sistemas	347	1.500.000	1.161.582
2	Coordinador Financiero	570	1.800.000	1.850.986
3	Coordinador Serv. Odontológicos	762	2.300.000	2.444.554
	Coordinador de Servicios Médicos	762	2.500.000	2.444.554
4	Director General	1000	3.168.000	3.180.331



CARGOS OPERATIVOS

Responsabilidad por Contactos	
Es el interés de establecer y mantener relaciones cordiales con los clientes internos y/o externos. Tiene en cuenta la cantidad y calidad de personas con las que actúa y la intensidad y periodicidad de dichos contactos.	
Nivel	Descripción

1	Interactúa con el personal interno o externo de la institución de manera informal sobre asuntos de baja complejidad e información general sobre el desarrollo de sus funciones. El contacto con el personal de fuera de la institución es ocasional.
2	Precisa relacionarse con personas de fuera, sobre asuntos como recepción o envío de información, aclaración de avisos, citas e información general del servicio. El contacto con el personal de fuera es continuo.
3	Tiene contactos regulares con otros niveles y áreas internas de la institución para obtener y dar información necesaria para el desempeño de sus funciones. Requiere un buen conocimiento técnico de las funciones a cargo y habilidad para obtener cooperación.

Responsabilidad por Recursos Económicos

Se refiere a los montos sobre los que tiene responsabilidad el puesto al actuar (ya sean ingresos o egresos)

Es básicamente la cantidad económica que mejor representa la responsabilidad en el logro de los resultados finales asignados a un puesto. Este factor se evalúa de la siguiente manera:

- Teniendo en cuenta el valor de los ingresos por los cuales es responsables.
- El presupuesto de gastos por el cual es responsable de administrar.
- Cuando hay responsabilidad por ingresos y egresos se tiene en cuenta el mayor valor.

Nivel	DE	A
1	No responde por recursos económicos	
2	1	50 SMLV
3	50	1000 SMLV

Educación

Se refiere a la preparación académica básica o profesional mínima exigida para que un individuo sea capaz de asumir las funciones y responsabilidades del cargo.

Nivel	Descripción
1	Bachillerato clásico, comercial o técnico.
2	Técnico / Cursos especializados
3	Tecnología.

Esfuerzo Físico

Mide la cantidad de esfuerzo físico requerido en la ejecución del trabajo. Incluye la intensidad y duración del mismo.

Nivel	Descripción
-------	-------------

1	Realiza actividades de trabajo que no requieren de esfuerzos corporales, ni manejo de cargas.
2	Realiza actividades de trabajo ligeras, que requieren poco esfuerzo físico. Incluye actividades como levantarse, sentarse y caminar en forma intermitente. Requiere de una postura habitual sedante la mayor parte de la jornada laboral.
3	Realiza actividades que requieren alto esfuerzo físico con presencia de manejo de material ligero o pesado que requiere traslado de un lugar a otro. Genera cansancio físico.

Esfuerzo Mental	
Mide la intensidad y en especial la continuidad de la concentración mental requerida para la ejecución del trabajo.	
Nivel	Descripción
1	Realiza tareas rutinarias que requieren poca atención mental pues recibe instrucciones precisas y detalladas.
2	Realiza actividades que requieren una atención mental constante con un flujo de trabajo que implica interacción con equipos o personal.
3	Realiza funciones complejas que requiere análisis, e interpretación permanentes que requiere concentración y estar atento en la ejecución y coordinación de labores evitando distracciones.

LISTADO DE CARGOS

1	Tesorero
2	Técnico Soporte
3	Auxiliar Contable
4	Regente de Farmacia
5	Auxiliar de Compras y Almacén
6	Auxiliar de Mantenimiento
7	Auxiliar de Cuentas
8	Secretaria
9	Auxiliar Administrativo
10	Auxiliar Operativo
11	Mensajero
12	Auxiliar de Servicios Generales

EVALUACION DE CARGOS

Cargos	Resp. Por Contactos			Resp. Por Recursos Económicos			Educación			Esfuerzo Físico			TOTAL
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Tesorero			289			279			227	31			826
Técnico Soporte			289	42					227		79		637
Auxiliar Contable			289	42				88		31			450
Regente Farmacia		112		42					227	31			412
Auxiliar Compras y Almacén			289	42			34			31			396
Auxiliar Mantenimiento	43			42				88				205	378
Auxiliar Cuentas		112		42			34			31			219
Secretaria		112		42			34			31			219
Auxiliar Administrativo		112			108		34				79		333
Auxiliar Operativo	43			42			34					205	325
Mensajero		112			108		34				79		333
Aux. de Servicios Generales	43			42			34				79		198

CATEGORIZACION DE CARGOS

No.	Cargos	Puntos	No.	Cargos	Puntos
1	Tesorero	826	7	Mensajero	333
2	Técnico Soporte	637	8	Auxiliar Administrativo	333
3	Auxiliar Contable	450	9	Auxiliar Operativo	325
4	Regente Farmacia	412	10	Secretaria	219
5	Auxiliar Compras y Almacén	396	11	Auxiliar Cuentas	219
6	Auxiliar Mantenimiento	378	12	Aux. de Servicios Generales	198

Número de Categorías:

$$Ti = \frac{Ps - Pi}{n} - 1$$

Ti = Tamaño del Intervalo

Ps= Puntaje superior del cargo más complejo

Pi = Puntaje inferior o puntaje del cargo menos complejo

n = número de categorías deseadas

$$Ti = \frac{826 - 198}{4} - 1$$

$$Ti = 156$$

Categorías	Límites de clase		Marca de Clase	Salario Mínimo	Salario Máximo
	LI	LS			
1	198	354	276	362.653	479.609
2	354	510	432	428.309	566.439
3	510	666	588	493.965	653.269
4	666	1000	833	597.078	789.636

Salarios de la empresa

Categoría	Cargos	Puntos	Salario Actual	Salario propuesto
1	Aux. de Servicios Generales	198	381.500	379.300
	Auxiliar Cuentas	219	381.500	389.464

	Secretaria	219	500.000	389.464
	Auxiliar Operativo	325	478.000	440.768
	Auxiliar Administrativo	333	381.500	444.640
	Mensajero	333	381.500	444.640
2	Auxiliar Mantenimiento	378	381.500	466.420
	Auxiliar Compras y Almacén	396	381.500	475.132
	Regente Farmacia	412	550.000	482.876
	Auxiliar Contable	450	500.000	501.268
3	Técnico Soporte	637	739.000	591.776
4	Tesorero	826	633.000	683.252

