

Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en Health and Safety H&S IPS
S.A.S

Juan Sebastian Reyes Carrillo

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniero Industrial

Director:

Juan Camilo Lesmez Peralta

Magister en Gerencia de Negocios MBA

Universidad Industrial de Santander
Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Bucaramanga

2022

Dedicatoria

A mi abuela Celina, mi guía y ejemplo, un día te lo prometí y hoy te lo cumplo, sé que desde el cielo estás orgullosa de mí.

A mis madres Gloria, Martha y Mercedes, quienes han sido las forjadoras de mis principios y valores y me han brindado su apoyo incondicional toda la vida.

A Juan Felipe, mi hijo, amigo, compañero de estudio y mi motivación más grande, por ti me esforzaré cada día para ser mejor persona y ser el mejor padre, te amo hijo.

A María C, mi cómplice y compañera de vida, quien nunca dudo y siempre creyó en mí.

Agradecimientos

A Dios por otorgarme las capacidades y la salud para realizar el proyecto de grado en la empresa.

A los directivos de H&S IPS y todos sus colaboradores, su compromiso y apoyo fue fundamental para el desarrollo de mi proyecto de grado.

Al director del proyecto, profesor Juan Camilo Lesmez Peralta, quien con su conocimiento y experiencia contribuyó significativamente al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

A mi familia por su constante apoyo y motivación para alcanzar este logro.

Tabla de contenido

Introducción	15
1 Generalidades del Proyecto.....	17
1.1 Título	17
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo general	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Planteamiento del problema	17
1.4 Metodología.....	18
1.5 Resultados.....	21
2 Generalidades de la empresa.....	21
2.1 Identificación de la empresa	21
2.2 Información general de la empresa.....	22
2.3 Misión.....	22
2.4 Visión.....	22
2.5 Localización.....	22
2.6 Logo de la empresa.....	23
2.7 Mapa de procesos	23
2.8 Estructura organizacional	24
2.9 Portafolio de servicios	25
3 Marco de referencia	26
3.1 Marco de antecedentes.....	26
3.2 Marco teórico.....	27
3.2.1 Gestión del talento humano.....	27

3.2.2	Procesos de GTH.....	28
3.2.3	Planificación estratégica de GTH.....	28
3.2.4	Análisis y diseño de cargos	28
3.2.5	Requisición y reclutamiento.....	29
3.2.6	Selección de personal	29
3.2.7	Contratación	29
3.2.8	Inducción de personal.....	30
3.2.9	Incentivos y beneficios.....	30
3.2.10	Calidad de vida laboral	30
3.2.11	Capacitación y entrenamiento	30
3.2.12	Evaluación de desempeño	31
3.2.13	Diagnóstico organizacional	32
3.2.14	Indicadores de gestión	33
4	Diagnóstico	34
4.1	Metodología del diagnóstico	34
4.2	Desarrollo del diagnóstico	35
4.2.1	Revisión conceptual	35
4.2.2	Análisis preliminar de la organización.....	36
4.2.3	Caracterización del personal	36
4.2.4	Revisión documental	38
4.2.5	Entrevista.....	39
4.2.6	Instrumento de evaluación de nivel de cumplimiento del proceso de GTH	41
4.2.7	Análisis de la información.....	44
4.2.8	Conclusiones del diagnóstico	47
5	Plan de mejoramiento	48
6	Implementación del plan de mejoramiento.....	53
6.1	Propuesta de documentación y estandarización de los subprocesos de Gestión del Talento Humano.....	54

6.1.1	Subproceso de requisición y reclutamiento.....	54
6.1.2	Subproceso de selección de personal	55
6.1.3	Subproceso de contratación de personal	56
6.1.4	Subproceso de inducción de personal	57
6.1.5	Subproceso de incentivos y reconocimientos.....	60
6.1.6	Subproceso de gestión del clima organizacional.....	61
6.1.7	Subproceso de capacitación y formación de personal.....	63
6.1.8	Subproceso de gestión del desempeño	63
6.2	Propuesta de mejoramiento para el diseño del manual de perfiles de cargo de la organización.....	66
6.2.1	Reconocimiento de los cargos y recolección de la información	66
6.2.2	Diseño del formato de perfil de cargo.....	67
6.2.3	Validación final de perfiles de cargo.....	70
6.3	Propuesta de mejoramiento para la gestión del clima organizacional.....	70
6.3.1	Procesos.....	72
6.3.2	Lista de afirmaciones	73
6.3.3	Tipos de respuesta	74
6.3.4	Estado del clima organizacional.....	74
6.3.5	Formulario.....	75
6.3.6	Resultados	76
6.3.7	Instrucciones.....	79
6.4	Propuesta de mejoramiento para la gestión del desempeño	79
6.4.1	Procesos.....	80
6.4.2	Niveles jerárquicos	80
6.4.3	Cargos.....	81
6.4.4	Competencias	82
6.4.5	Criterios de decisión.....	83

6.4.6	Plantilla.....	83
6.4.7	Evaluación.....	84
6.4.8	Informe	85
6.4.9	Procedimiento.....	87
6.4.10	Informe individual para entrega al colaborador	88
6.5	Propuesta de mejoramiento para diseñar indicadores de gestión para el proceso de Gestión del Talento Humano	89
6.5.1	Estructura de indicadores de gestión de GTH en H&S IPS	89
6.5.2	Presentación de los indicadores de gestión de GTH en H&S IPS	91
6.6	Propuesta de mejoramiento para diseñar indicadores de gestión para el proyecto de grado	93
6.6.1	Cuadro de indicadores de gestión del proyecto.....	95
6.6.2	Fuentes de información para los indicadores de gestión del proyecto	95
6.6.3	Resultados de los indicadores de gestión del proyecto	96
7	Socialización de los resultados	97
8	Conclusiones	98
9	Recomendaciones	100
	Referencias bibliográficas.....	101

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Cumplimiento de objetivos</i>	16
Tabla 2. <i>Metodología del proyecto</i>	18
Tabla 3. <i>Información general de la empresa H&S IPS S.A.S</i>	22
Tabla 4. <i>Portafolio de servicios H&S IPS S.A.S</i>	25
Tabla 5. <i>Macroprocesos y subprocesos de GTH.</i>	28
Tabla 6. <i>Caracterización del personal</i>	37
Tabla 7. <i>Documentación existente en H&S IPS en el proceso de GTH</i>	38
Tabla 8. <i>Nivel de cumplimiento de los macroprocesos de GTH</i>	41
Tabla 9. <i>Nivel de cumplimiento de los subprocesos de GTH</i>	42
Tabla 10. <i>Análisis de información</i>	44
Tabla 11. <i>Debilidades identificadas</i>	46
Tabla 12. <i>Propuesta de mejoramiento</i>	49
Tabla 13. <i>Etapas del subproceso de inducción de personal</i>	58
Tabla 14. <i>Generalidades de la herramienta ofimática de gestión del clima organizacional</i> ..	61
Tabla 15. <i>Generalidades de la herramienta ofimática de gestión del desempeño</i>	64
Tabla 16. <i>Reconocimiento de los cargos y recolección de la información</i>	66
Tabla 17. <i>Componentes del formato de perfil de cargo</i>	68
Tabla 18. <i>Roles de herramienta ofimática de gestión del clima organizacional</i>	71
Tabla 19. <i>Número de cargos por nivel jerárquico</i>	82
Tabla 20. <i>Indicadores de gestión de GTH en H&S IPS</i>	92
Tabla 21. <i>Indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento</i>	95
Tabla 22. <i>Resultados de los indicadores de gestión del proyecto</i>	96

Lista de figuras

Figura 1. <i>Ubicación geográfica sede principal H&S IPS S.A.S</i>	23
Figura 2. <i>Logo de H&S IPS S.A.S</i>	23
Figura 3. <i>Mapa de procesos H&S IPS S.A.S</i>	24
Figura 4. <i>Organigrama H&S IPS S.A.S</i>	25
Figura 5. <i>Metodología del diagnóstico</i>	34
Figura 6. <i>Estructura de gestión del talento humano (García, Murillo y Gonzáles, 2010)</i>	35
Figura 7. <i>Nivel de cumplimiento de los macroprocesos de GTH</i>	42
Figura 8. <i>Nivel de cumplimiento de los subprocesos de GTH</i>	43
Figura 9. <i>Organigrama H&S IPS S.A.S rediseñado</i>	53
Figura 10. <i>Esquema de inducción de personal de H&S IPS</i>	57
Figura 11. <i>Plan de incentivos y reconocimientos H&S IPS</i>	60
Figura 12. <i>Formato de perfil de cargo</i>	68
Figura 13. <i>Procesos. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional</i>	72
Figura 14. <i>Lista de afirmaciones. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional</i>	73
Figura 15. <i>Tipos de respuesta. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional</i> .	74
Figura 16. <i>Estado del clima organizacional. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional</i>	74
Figura 17. <i>Formulario. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional</i>	75
Figura 18. <i>Resultado de evaluación del clima organizacional</i>	77
Figura 19. <i>Resultados cualitativos de la evaluación del clima organizacional (por proceso y por pregunta)</i>	77
Figura 20. <i>Resultados cuantitativos de la evaluación del clima organizacional</i>	78
Figura 21. <i>Plan de mejora</i>	79
Figura 22. <i>Instrucciones. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional</i>	79
Figura 23. <i>Niveles jerárquicos. Herramienta ofimática de gestión del desempeño</i>	80
Figura 24. <i>Cargos H&S. Herramienta ofimática de gestión del desempeño</i>	81
Figura 25. <i>Competencias. Herramienta ofimática de gestión del desempeño</i>	82
Figura 26. <i>Criterios de decisión. Herramienta ofimática de gestión del desempeño</i>	83

Figura 27. <i>Plantilla. Herramienta ofimática de gestión del desempeño</i>	83
Figura 28. <i>Evaluación. Herramienta ofimática de gestión del desempeño</i>	84
Figura 29. <i>Informe. Herramienta ofimática de gestión del desempeño</i>	85
Figura 30. <i>Consolidado de evaluación de desempeño</i>	86
Figura 31. <i>Plan de mejora para debilidades identificadas</i>	87
Figura 32. <i>Procedimiento. Herramienta ofimática de gestión del desempeño</i>	87
Figura 33. <i>Informe individual. Herramienta ofimática de gestión del desempeño</i>	88
Figura 34. <i>Definición del indicador</i>	89
Figura 35. <i>Ficha del indicador</i>	90
Figura 36. <i>Comportamiento del indicador</i>	90
Figura 37. <i>Medición y análisis del indicador</i>	91
Figura 38. <i>Observaciones</i>	91
Figura 39. <i>Estructura de indicador de gestión del proyecto de mejoramiento</i>	94
Figura 40. <i>Acta de socialización de resultados del proyecto de grado en práctica empresarial</i>	97

Lista de apéndices

- Apéndice 1. Perfil sociodemográfico de H&S IPS S.A.S
- Apéndice 2. Descripción de la documentación existente en H&S IPS S.A.S
- Apéndice 3. Entrevista a responsable de GTH en H&S IPS S.A.S
- Apéndice 4. Instrumento de diagnóstico para el proceso de GTH
- Apéndice 5. Procedimiento de requisición y reclutamiento de personal
- Apéndice 6. Solicitud de requisición de personal
- Apéndice 7. Procedimiento de selección de personal
- Apéndice 8. Verificación de documentos de hoja de vida
- Apéndice 9. Informe de selección de personal
- Apéndice 10. Procedimiento de contratación de personal
- Apéndice 11. Procedimiento de inducción de personal
- Apéndice 12. Reporte de inducción general
- Apéndice 13. Reporte de inducción en el cargo
- Apéndice 14. Evaluación de la inducción general
- Apéndice 15. Evaluación de la inducción en el cargo
- Apéndice 16. Evaluación de satisfacción de la inducción en el cargo
- Apéndice 17. Análisis de la evaluación de la inducción general
- Apéndice 18. Análisis de la evaluación de la inducción en el cargo
- Apéndice 19. Análisis de la evaluación de satisfacción de la inducción en el cargo
- Apéndice 20. Plan de incentivos y reconocimientos
- Apéndice 21. Procedimiento de gestión del clima organizacional
- Apéndice 22. Cronograma de bienestar laboral
- Apéndice 23. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional
- Apéndice 24. Procedimiento de capacitación y formación de personal
- Apéndice 25. Solicitud de capacitación de personal
- Apéndice 26. Cronograma de actividades de capacitación y formación
- Apéndice 27. Procedimiento de gestión del desempeño
- Apéndice 28. Herramienta ofimática de gestión del desempeño
- Apéndice 29. Manual de perfiles de cargo

Apéndice 30. Indicadores de gestión de GTH en H&S IPS

Apéndice 31. Indicadores de gestión del proyecto

Apéndice 32. Caracterización del proceso de GTH

Apéndice 33. Instrumento de diagnóstico para el proceso de GTH después del mejoramiento

Apéndice 34. Carta de presentación de la empresa

Resumen

Título: Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en Health and Safety H&S IPS S.A.S¹

Autor: Juan Sebastian Reyes Carrillo²

Palabras clave: Gestión del talento humano, mejoramiento, macroproceso, proceso, subproceso, indicadores de gestión.

Descripción:

Health and Safety H&S IPS S.A.S. es una entidad prestadora de servicios de salud, que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los usuarios y apoyar a las familias en los procesos de recuperación. Actualmente, se ha evidenciado un gran crecimiento empresarial dado a las relaciones con importantes EPS de la región, fue allí cuando los directivos concluyeron que para continuar brindando un óptimo servicio debían enfocarse en la satisfacción del cliente, la calidad de su recurso humano y la formación del personal orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales, en general, un mejoramiento del proceso de gestión del talento humano. Por ende, los propósitos del proyecto de grado se focalizaron en identificar fortalezas y falencias mediante un diagnóstico estratégico, con base en dicha etapa se diseñaron e implementaron propuestas de mejoramiento teniendo en cuenta su viabilidad, periodo de ejecución, recursos necesarios y consecuencias. Finalmente, se midió el éxito del proyecto de grado y el cumplimiento de los objetivos, por medio de tres indicadores de gestión referentes a: el impacto generado por la actualización de los perfiles de cargo de la empresa, la mitigación de debilidades identificadas y la mejora general del proceso de gestión de talento humano.

¹ Proyecto de grado

² Facultad de ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Camilo Lesmez Peralta, Magister en Gerencia de Negocios MBA.

Abstract

Title: Improvement of the human talent management process of Health and Safety H&S IPS S.A.S³

Author: Juan Sebastian Reyes Carrillo⁴

Key Words: Human talent management, improvement, macroprocess, process, subprocess management indicators.

Description:

Health and Safety H&S IPS S.A.S. is a company that provides health services, which aims to improve the quality of life of users and support families in the recovery process. Nowadays, a great business growth has been evidenced due to the relationships with the most important EPS in the region. At this point, the managers concluded that in order to continue providing an optimal service, they should focus on customer satisfaction, the quality of their human resources and the training of the staff oriented to the fulfillment of the organizational objectives, in a few words, an improvement of the human talent management process. Therefore, the purposes of this project focused on identifying strengths and weaknesses through a strategic diagnosis. Taking into account this stage, improvement proposals were designed and implemented based on their viability, execution period, necessary resources and consequences. Finally, the success of this project and the fulfillment of the objectives were measured, through three management indicators referring to: the impact generated by the updating of the company's position profiles, the mitigation of identified weaknesses and the improvement overview of the human talent management process.

³ Bachelor thesis

⁴ Faculty of Engineering's Physique-Mechanics. School of Industrial and Business Studies. Director: Juan Camilo Lesmez Peralta, Master in Business Management MBA.

Introducción

La Gestión del Talento Humano (GTH) se ha convertido en un pilar fundamental en cualquier organización, dada la importancia del capital humano para adquirir una ventaja competitiva que contribuya a su desarrollo. Por ello, las instituciones han dejado de contemplar al empleado como un recurso más de la empresa, considerarlo ahora como un colaborador con capacidades idóneas de líder proactivo, esencial y fundamental para llevar a cabo la estrategia organizacional.

Health and Safety H&S IPS admite la relevancia de la Gestión del Talento Humano en su estructura organizacional y la importancia de elaborar buenas prácticas que conlleven al óptimo funcionamiento de dicho proceso. Por ende, la empresa adopta la decisión de diseñar un plan de mejoramiento que permita determinar, mediante un diagnóstico, las debilidades y oportunidades de mejora, con el fin de iniciar acciones que proporcionen una mejora continua y estén encaminadas a cumplir con los objetivos institucionales.

El propósito fundamental del proyecto de grado es el mejoramiento del proceso de GTH en H&S IPS, comenzando con un diagnóstico inicial que proporcione el conocimiento de la condición actual de dicho proceso en la empresa. Posteriormente, con base en los hallazgos identificados se formularán e implementarán propuestas de mejora, que a través de indicadores de gestión será evaluado su impacto en la institución. Finalmente, se expresarán las conclusiones y recomendaciones oportunas que permitan una retroalimentación para el mejoramiento continuo de la organización.

Tabla 1. *Cumplimiento de objetivos*

<i>Objetivo</i>	<i>Cumplimiento</i>
Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del Talento Humano de la empresa.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 4 y en los apéndices 1, 2, 3 y 4.
Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 5.
Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en los subcapítulos 6.3 y 6.4 y en los apéndices 23 y 28.
Implementar las propuestas de mejora que hayan sido aprobadas por la gerencia de la empresa.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 6 y en los apéndices del 5 al 32.
Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el subcapítulo 6.5 y 6.6 y en los apéndices 30 y 31.
Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 7.

1 Generalidades del Proyecto

1.1 Título

Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en Health and Safety H&S IPS S.A.S

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano en Health and Safety H&S IPS S.A.S

1.2.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del Talento Humano de la empresa.
2. Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
3. Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.
4. Implementar las propuestas de mejora que hayan sido aprobadas por la gerencia de la empresa.
5. Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso.
6. Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.

1.3 Planteamiento del problema

Actualmente la Gestión del Talento Humano es una de las áreas de principal incidencia en las organizaciones, por ende, éstas enfocan sus esfuerzos en lograr construir una fuerza de trabajo que pueda convertirse en un factor diferencial. “Una organización adquiere una ventaja

competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano” (García, Murillo y Gonzáles, 2010, p.11).

Health and Safety H&S IPS es una empresa que cuenta con 56 cargos, 388 colaboradores y sigue teniendo un crecimiento empresarial, dado a sus relaciones con EPS reconocidas de la región, por esta razón la empresa admite la importancia del proceso de gestión de talento humano, en el que se reconocen ciertas falencias, tales como: la falta de actualización del manual de perfiles de cargo, lo cual origina que no se tengan claras las responsabilidades, competencias y habilidades necesarias para cada cargo; los subprocesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y formación de personal no se encuentran adecuadamente estructurados ni documentados; no se tiene definido un modelo de gestión del clima laboral y tampoco cuenta con un modelo de evaluación del desempeño. Por ello, la entidad es consciente de la exigencia requerida para promover iniciativas que le permitan incrementar la calidad de sus servicios y conseguir óptimos resultados a través del mejoramiento de la gestión de su talento humano.

Por lo anterior, la IPS considera adecuado realizar el presente trabajo de grado con el fin de estructurar procesos que agreguen valor e integren buenas prácticas de gestión del talento humano, implementando un plan de mejoramiento que implique el diseño de cargos (manual de perfiles de cargo), elaboración de protocolos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal, además del diseño de procesos para la gestión del desempeño del personal y gestión del clima organizacional.

1.4 Metodología

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos planteados anteriormente, se establecieron seis etapas para el desarrollo del proyecto de grado como se puede apreciar en la tabla 2.

Tabla 2. *Metodología del proyecto*

<i>Etapa</i>	<i>Descripción</i>
<i>1. Introducción a la empresa</i>	El primer contacto con la IPS se hizo a través de visitas a

las instalaciones y entrevistas a las personas que laboran allí, con el fin de conocer el proceso de Gestión de Talento Humano.

2. Diagnóstico de la empresa

Se inició con una revisión documental con la finalidad de profundizar los conocimientos relacionados al proyecto, se siguió con el análisis preliminar de la empresa en donde se afianzó la información recibida en la etapa 1, referente a la operación del área y de la organización. Posteriormente, con la colaboración del coordinador de Talento Humano, se elaboró el perfil sociodemográfico de la empresa con el propósito de establecer la caracterización del personal, después, se llevó a cabo una revisión de la documentación existente en el proceso de GTH para recolectar información acerca del nivel de actualización y estandarización. Los métodos utilizados para determinar falencias y oportunidades de mejora fueron una entrevista y una herramienta de evaluación de cumplimiento del proceso de GTH, las cuales se le aplicarán al coordinador de Talento Humano. Para finalizar, se efectuó un análisis de información para resaltar datos cuantitativos que sustentaron los resultados evidenciados en cada una de las etapas y, por último, se presentaron las conclusiones del diagnóstico.

3. Diseño del plan de mejoramiento

Teniendo en cuenta los hallazgos y conclusiones de la etapa anterior, se diseñaron propuestas y se definieron metodologías pertinentes para la mitigación de las debilidades, falencias y problemáticas identificadas en el diagnóstico. Tales como:

- Documentación y actualización de los perfiles de cargos.
 - Documentación y actualización de los subprocesos
-

de GTH.

- Diseño e implementación de herramientas ofimáticas.
- Diseño, control y seguimiento de indicadores al proceso de GTH.

El responsable de dichas actividades y sus respectivos entregables es el autor del presente proyecto. Estas propuestas estuvieron sujetas a la aprobación de los directivos de la empresa.

4. Diseño e implementación de herramientas ofimáticas

Se diseñaron e implementaron herramientas ofimáticas para la gestión del clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal, las cuales apoyarán la óptima gestión del conocimiento y de la información de la empresa.

5. Implementación del plan de mejoramiento acorde a lo aprobado por los directivos

Después de identificar las propuestas aprobadas, se inició la implementación del plan de mejoramiento con el fin de contribuir al mejoramiento del proceso de Gestión de Talento Humano.

6. Formulación e implementación de un sistema de indicadores de gestión

Se formuló e implementó un sistema de indicadores de gestión, tales como de: cobertura, impacto, cualitativos y eficacia, que permiten evaluar y verificar el impacto de las mejoras implementadas. Entre ellos:

Cobertura de perfiles de cargo.

Capacitación del personal.

Clima organizacional.

Desempeño del personal.

Respuesta oportuna a la requisición.

Impacto de las mejoras implementadas.

7. Socialización a los directivos y personal involucrado

Se dispuso de un espacio para socializar con los directivos los resultados de las mejoras implementadas y el cumplimiento de los objetivos.

1.5 Resultados

En los resultados del proyecto se contemplan los siguientes elementos correspondientes al proceso de Gestión de Talento Humano:

- Estructuración del formato de registro del perfil del cargo.
- Elaboración del manual de perfiles de cargo.
- Diseño del procedimiento de requisición y reclutamiento.
- Diseño del procedimiento de selección.
- Diseño del procedimiento de contratación.
- Diseño del procedimiento de inducción.
- Diseño del procedimiento de capacitación y formación.
- Diseño del procedimiento de gestión del clima organizacional.
- Configuración de la herramienta ofimática para la gestión del clima organizacional.
- Diseño del procedimiento de gestión del desempeño.
- Configuración de la herramienta ofimática para la gestión del desempeño.
- Plan de incentivos y reconocimientos.
- Anexos relacionados a la mejora de los procedimientos mencionados.
- Formulación de indicadores para el proceso de GTH.
- Formulación de indicadores de gestión para medir el impacto del proyecto en el proceso de GTH.
- Divulgación de resultados y socialización de cumplimiento de objetivos con los directivos de la institución.

2 Generalidades de la empresa

2.1 Identificación de la empresa

Health and Safety H&S IPS S.A.S. es una entidad prestadora de servicios de salud (medicina general y especializada, odontología general y especializada, actividades de diagnóstico, actividades de promoción y prevención, actividades terapéuticas, laboratorio clínico, salud ocupacional, psicología, optometría), que cuenta con 5 años de trayectoria atendiendo a la comunidad en Bucaramanga y su área metropolitana.

2.2 Información general de la empresa

Tabla 3. *Información general de la empresa H&S IPS S.A.S*

<i>Aspecto</i>	<i>Contenido</i>
<i>Nombre</i>	HEALTH AND SAFETY H&S IPS S.A.S.
<i>NIT</i>	900.821.367-5
<i>Número de empleados</i>	388
<i>Número de cargos</i>	56
<i>Representante legal</i>	Sandra Lorena Leguizamón Jiménez
<i>Dirección</i>	Calle 62 # 32-08, barrio Conucos
<i>Teléfono</i>	6578244 – 6435918

Nota. Adaptado de H&S IPS S.A.S.

2.3 Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros usuarios a través de la prestación de servicios de salud en las diferentes etapas de la vida, generando valor a nuestros clientes y colaboradores.

2.4 Visión

Convertirnos en el 2025 en una entidad de salud líder en el Nororiente colombiano; fundamentando nuestras acciones en un continuo proceso de desarrollo tecnológico, capacitación de personal y creando nuevas unidades estratégicas de atención.

2.5 Localización

La sede principal de la empresa se encuentra ubicada en la Calle 62 # 32-08, barrio Conucos, Bucaramanga.

Figura 1. *Ubicación geográfica sede principal H&S IPS S.A.S*



2.6 Logo de la empresa

Figura 2. *Logo de H&S IPS S.A.S*

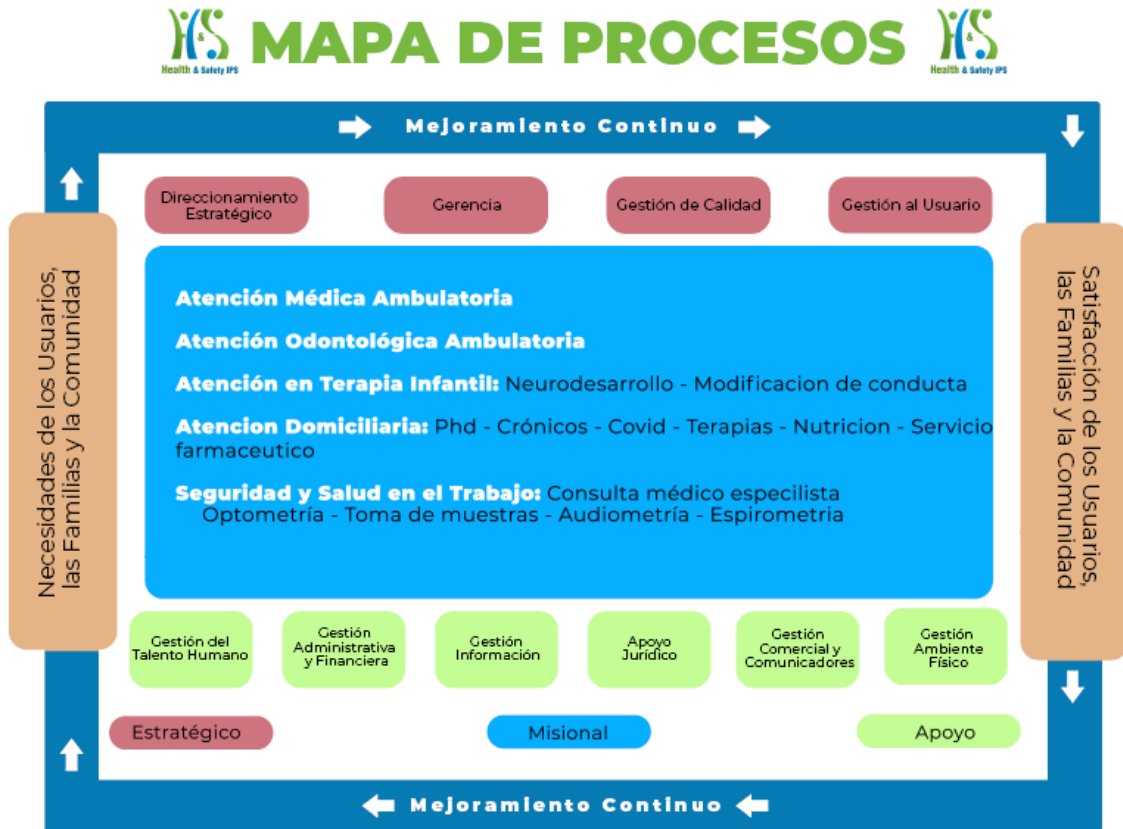


Nota. Adaptado de H&S IPS S.A.S.

2.7 Mapa de procesos

En el mapa de procesos de la empresa se exhiben los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que actualmente hacen parte de la operación de la entidad.

Figura 3. Mapa de procesos H&S IPS S.A.S



Nota. Adaptado de H&S IPS S.A.S.

2.8 Estructura organizacional

En la estructura organizacional se puede visualizar el nivel jerárquico de la empresa.

	Clínicas de heridas Cuidado paliativo Toma de muestra Atención medica domiciliaria Nutricionista Trabajo social
<i>Psicología</i>	Neuropsicología Psicología individual Psicología familiar Escuela de padres
<i>Seguridad y Salud en el Trabajo</i>	Optometría Medicina laboral Audiometría Laboratorio clínico Visiometría
<i>Odontología</i>	Ortodoncia Rehabilitación oral Cirugía oral Estética dental Odontopediatría Odontología general

Nota. Adaptado de H&S IPS S.A.S.

3 Marco de referencia

3.1 Marco de antecedentes

Luisa Fernanda Muñoz Vargas y Melissa Andrea Hernández Niño en su proyecto “Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Carlixplast LTDA.” se focalizan en el diseño del manual de perfiles de cargo, así como en la estandarización y documentación de los subprocesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, formación, evaluación del desempeño y clima laboral; a partir de la identificación de falencias expuestas en las conclusiones del diagnóstico.

Su relación con el presente proyecto se da debido a la similitud de las oportunidades de mejora que se detectan en el funcionamiento de la empresa, destacando además la semejanza de los objetivos específicos.

Carlos Javier Romero Villamizar en su trabajo de grado titulado “Mejoramiento del proceso de Gestión de talento humano para la Asociación Niños de Papel en la sede de Bucaramanga” realiza un diagnóstico estratégico basado en diferentes etapas: revisión conceptual, análisis preliminar, caracterización del personal, revisión documental, entrevista, instrumentos de evaluación, análisis de la información y conclusiones del diagnóstico; lo que le permite obtener un completo conocimiento del estado actual de la empresa e identificar las debilidades y oportunidades de mejora en el proceso de gestión del talento humano.

El proyecto mencionado anteriormente sirve como eje para el desarrollo del proyecto actual, dado que, es fundamental llevar a cabo un correcto diagnóstico de la institución para solventar las dificultades que se estén presentando.

Por último cabe mencionar el trabajo de grado de Deisy Viviana Cárdenas Amaya y Wendy Solanyi Cortés Padilla, “Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para la Asociación de Prestadores de Servicios y Suministros de Salud ASSALUS”, en el que dan preferencia a los subprocesos de clima laboral, capacitación y evaluación del desempeño para la elaboración de propuestas de mejora que conlleven la implementación de herramientas ofimáticas, lo que hace apropiado su injerencia en el presente proyecto de grado, de modo que, contribuya como directriz y pilar para la formulación y aplicación de dichas propuestas.

La revisión previa de los proyectos de grado mencionados concederá al autor una herramienta vital de conocimiento necesario para la propuesta e implementación de mejoras que impacten el proceso de GTH de la empresa.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Gestión del talento humano

Se define como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la Dirección de la Organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con

el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización. (García et al., 2010).

3.2.2 *Procesos de GTH*

Los procesos que componen el desarrollo de la Gestión del Talento Humano se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 5. *Macroprocesos y subprocesos de GTH.*

Macroproceso	Subprocesos
<i>Organización y planificación del área de gestión humana</i>	<i>Planeación estratégica, políticas del área, marco legal, análisis y diseño de cargos.</i>
<i>Incorporación y adaptación de las personas a la organización</i>	<i>Requisición y reclutamiento, selección del personal, contratación, socialización e inducción.</i>
<i>Compensación, bienestar y salud de las personas</i>	<i>Compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial, calidad de vida laboral.</i>
<i>Desarrollo del personal</i>	<i>Capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, monitoreo.</i>
<i>Relaciones con el empleado</i>	<i>Negociación colectiva y pacto colectivo, relaciones con el sindicato, cesación y ruptura laboral.</i>

3.2.3 *Planificación estratégica de GTH*

Se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiados, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación, para satisfacer las necesidades de la organización. (Dolan et al., 2007).

3.2.4 *Análisis y diseño de cargos*

Es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades como las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos como habilidades y actitudes necesarios. (Dolan et al., 2007).

3.2.5 Requisición y reclutamiento

La requisición es una solicitud, que antecede al reclutamiento, en la cual un área de la organización solicita un nuevo trabajador, y proporcionar los elementos del criterio que justifican la incorporación de un nuevo integrante ya sea por renovación o creación de un puesto de trabajo. (Llanos, 2005).

El reclutamiento es conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos en la organización. En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo.

El reclutamiento interno se enfoca en los candidatos que trabajan dentro de la organización (colaboradores) para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se concentra en los candidatos que están en el MT y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal. (Chiavenato, 2020).

3.2.6 Selección de personal

Es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos. (Gómez-Mejía et al., 2008).

3.2.7 Contratación

La contratación es el proceso mediante el cual una persona natural (empleado) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo la continuada dependencia o subordinación de ésta y mediante el pago de una remuneración (salario). (García et al., 2008).

3.2.8 Inducción de personal

Es un programa formal intensivo de capacitación inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objetivo familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existan), los productos y servicios, y la misión y los objetivos de la entidad. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la empresa considera relevantes para el buen desempeño de su fuerza de trabajo. (Chiavenato, 2020).

3.2.9 Incentivos y beneficios

El proceso de incentivos y beneficios puede ser el total de la compensación o ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios, que busca estimular a los trabajadores a un mejor desarrollo de sus actividades; los beneficios son medios indispensables de complemento y apoyo proporcionados y financiados por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo. (García et al., 2008).

3.2.10 Calidad de vida laboral

Es el conjunto de acciones de una empresa que incluye el diagnóstico y la implantación de mejoras e innovaciones administrativas, tecnológicas y estructurales dentro y fuera del ambiente de trabajo, con la intención de propiciar condiciones plenas para el desarrollo humano mientras desempeño del trabajo. (Chiavenato, 2020).

3.2.11 Capacitación y entrenamiento

Dessler (2008) define la capacitación como el proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.

Los objetivos de la capacitación a nivel organizacional son mejorar la calidad de los productos y la productividad, mejorar la eficiencia de los servicios y mejorar la imagen y competitividad de la empresa; a nivel de los cargos, el objetivo es mejorar el rendimiento aumentando la eficiencia en los resultados y reduciendo los costos; y a nivel individual, su

objetivo es mejorar la calidad de vida en el trabajo, aumentando la satisfacción y promoviendo el desarrollo humano. (García et al., 2008).

El proceso de capacitación abarca 4 etapas:

- Detectar las necesidades de capacitación.
- Diseño de programa de capacitación.
- Implementar el programa de capacitación.
- Evaluación del programa de capacitación.

3.2.12 Evaluación de desempeño

Le evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado que busca estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a la organización. (García et al., 2008).

El análisis del desempeño de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (Alles, 2010).

Dentro del proceso de evaluación se definen formas en las que se realiza, entre ellas:

- *Autoevaluación del desempeño:* Cada persona debe evaluar su propio desempeño dentro de la organización guiándose o tomando como base alguna referencia para evitar la subjetividad implícita dentro del proceso.
- *Evaluación por parte de los superiores:* Es el enfoque más tradicional para medir el rendimiento de los empleados, lo hace el jefe inmediato que es quien conoce mejor la información relacionada con el desempeño de su subordinado.
- *Evaluación empleado y gerente:* El gerente sirve como guía al empleado mientras esté evaluar su desempeño y retroalimenta gracias a la información que suministra su jefe.

- *Evaluación por parte del equipo de trabajo:* El grupo de trabajo, o equipo, evalúa el desempeño de cada uno de los individuos que lo conforman y se toman las medidas pertinentes para el mejoramiento del equipo.
- *Evaluación 360 grados:* Consiste en que el empleado es evaluado por todas las personas que interactúan con él dentro del proceso, ya sean sus superiores, subordinados, sus compañeros, sus clientes internos y externos; esto permite generar una visión más realista del desempeño del empleado.
- *Evaluación hacia arriba:* Aquí los subordinados evalúan el comportamiento y desempeño del gerente o jefe inmediato relacionado con el apoyo que les brinda para alcanzar los objetivos planeados.
- *Comisión de evaluación del desempeño:* Esta evaluación la realiza un grupo de personas, miembros o no de la organización, que son designadas especialmente para dicho fin; con ello se busca el equilibrio y objetividad en la evaluación.
- *Evaluación realizada por el área de gestión humana:* Es cuando la evaluación la realiza el área de gestión humana resultando más centralizada y burocrática. (García, 2008).

3.2.13 Diagnóstico organizacional

Es un instrumento analítico que permite definir la metodología que se llevará a cabo para identificar las falencias y oportunidades de mejora que la organización. Entre ellas, se encuentra la metodología propuesta por la escuela de estudios industriales y empresariales UIS, que plantea 8 etapas:

1. Revisión conceptual: Revisión de literatura y trabajos de grado culminados.
2. Análisis preliminar: Acercamiento con la organización y apropiación de información general de la empresa.
3. Caracterización del personal: Clasificación del grupo laboral mediante el perfil sociodemográfico de la empresa.
4. Revisión documental: Obtención de información sobre el estado de la empresa con respecto a su proceso de GTH.

5. Entrevista: Serie de preguntas estratégicas dirigidas al responsable de GTH o gerente para profundizar los hallazgos de la revisión documental.
6. Instrumento de evaluación: Herramienta que permite valorar el grado de criticidad de los hallazgos y priorizar las acciones de mejora para la GTH.
7. Análisis de información: Presentación de información bajo evidencia que sustente la problemática identificada.
8. Conclusiones: Cierre del diagnóstico, las conclusiones deben trazar la ruta para la puesta en marcha de propuestas de mejora.

3.2.14 Indicadores de gestión

Es una representación (cuantitativa preferiblemente) establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado, ésta debe ser verificable objetivamente, la cual al ser comparada con algún nivel de referencia (denominada línea base) puede estar señalando una desviación sobre la cual se pueden implementar acciones correctivas o preventivas según el caso (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018).

Según Mora (2008) los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

Los indicadores tienen algunas características muy importantes:

1. Pueden medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar seguimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para determinar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Entre sus principales funciones encontramos que:

- Apoya y facilita los procesos de toma de decisiones.
- Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Racionaliza el uso de la información.
- Sirve de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
- Sirve de base para la planificación y la proyección de la organización.
- Sirve de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- Sirve de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- Propicia la participación de las personas en la gestión de la organización (Mora, 2008).

4 Diagnóstico

4.1 Metodología del diagnóstico

La metodología del diagnóstico utilizada en el proyecto de grado es la sugerida por la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales UIS para la elaboración de planes de mejoramiento de gestión del talento humano, la cual permitirá conocer la situación actual de la empresa; esta se encuentra conformada por las siguientes 8 etapas:

Figura 5. *Metodología del diagnóstico*



Nota. Adaptado de Escuela de Estudios Industriales y Empresariales UIS

4.2 Desarrollo del diagnóstico

4.2.1 Revisión conceptual

Se llevó a cabo una revisión bibliográfica de acuerdo con la literatura sugerida para el desarrollo de los proyectos de grado correspondientes al mejoramiento del proceso de gestión del talento humano, con el propósito de afianzar los conocimientos relacionados con el área.

Los macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana (García, Murillo y Gonzales, 2010), plantea un diseño de la gestión del talento humano basado en la clasificación de 5 macroprocesos, que abarcan los subprocesos del área y tienen como finalidad alcanzar sus objetivos mediante un desarrollo lógico secuencial, también, se pueden ejecutar de manera simultánea; estos macroprocesos serán los pilares que definirán la realización de este proyecto.

Figura 6. Estructura de gestión del talento humano (García, Murillo y Gonzáles, 2010)



Se contemplaron autores como Chiavenato 2020 gestión del talento humano, Alles 2010 desempeño por competencias, Dessler 2008 administración de los recursos humanos, entre otras obras que contribuyeron como fuente bibliográfica para la elaboración del proyecto y la estructuración del marco teórico.

Es necesario destacar que para el desarrollo del proyecto se consideraron tres tesis de grado (Romero, 2020), (Cárdenas y Cortés, 2020) y (Muñoz y Hernández, 2019) con el fin de disponer de una idea más clara del modo en que se debe afrontar la problemática y el alcance que debería tener el presente proyecto de grado.

4.2.2 Análisis preliminar de la organización

Mediante reuniones y entrevistas con el coordinador del departamento de talento humano, se facilitó el acceso a la documentación para el reconocimiento de la empresa H&S IPS respecto a: Misión, Visión, Políticas institucionales, portafolio de servicios, historia, competencias corporativas e información de los colaboradores. Obteniendo los siguientes datos:

El responsable del área de gestión del talento humano es un coordinador administrativo, su nivel de escolaridad es pregrado (psicólogo) y su jefe inmediato es el Gerente.

Actualmente la IPS cuenta con 388 colaboradores que atienden diferentes turnos de trabajo dependiendo del cargo que ocupan.

Se disponen diferentes tipos de contratos con los colaboradores: Contrato de Prestación de Servicios (87,89%), Contrato de nómina a término inferior a un año (6,19%), Contrato de nómina a término fijo de un año (3,87%) y Contrato de nómina a término indefinido (2,06%).

4.2.3 Caracterización del personal

En esta etapa se formula con ayuda del coordinador de talento humano, un perfil sociodemográfico (ver Apéndice 1) de todo el personal con el fin de determinar la información predominante en los colaboradores de la institución, referente a: rango de edad, género, nivel de escolaridad, estado civil, estrato social, tipo de contrato, tiempo de vinculación, cantidad de personas por proceso y el cargo que desempeñan, con esto se puede identificar y categorizar al grupo laboral para poder trazar un plan de mejoramiento apropiado a sus características actuales. En la siguiente tabla se visualiza el resumen de la caracterización del personal de H&S IPS:

Tabla 6. *Caracterización del personal*

<i>Aspecto</i>	<i>Descripción</i>
<i>Género</i>	El número total de mujeres en la IPS es de 321, representa el 82,73% del personal, predominante en el cargo de auxiliar de enfermería.
<i>Edad</i>	El 47.68% de los colaboradores tienen 30 años o menos, siendo este el rango de edad más usual.
<i>Estado civil</i>	La cantidad de personas que actualmente tienen soltero(a) como estado civil es 199, lo que equivale al 51,29% de la población. El 82,41% de ellos son mujeres.
<i>Estrato social</i>	El estrato social más común entre el personal de la empresa es el estrato 3, el cual lo constituyen 135 personas que significa el 34,79% de la institución.
<i>Nivel de escolaridad</i>	El nivel de escolaridad de mayor presencia es el técnico, ya que, 214 trabajadores tienen dicho título, lo que representa un 55,15%.
<i>Tipo de contrato</i>	El principal tipo de contrato en la organización es el Contrato de Prestación de Servicios (OPS), con un 87,89% del total de empleados vinculados bajo dicha modalidad.
<i>Cargo</i>	Auxiliar de enfermería es el cargo con más representativos en el grupo laboral de H&S IPS, ya que, conforma el 55,15%, lo equivalente a 214 personas.
<i>Tiempo de vinculación</i>	El 13,92% de los colaboradores tienen más de 3 años de antigüedad en la empresa, el 20,10% ha trabajado entre 25 a 36 meses, el 25% ha laborado entre 13 a 24 meses y el 40,38% restante se ha desempeñado en la institución durante menos de 1 año.

En el Apéndice 1 se puede observar la información que respalda lo contemplado en la tabla 6, además, las gráficas que representan los datos obtenidos a partir del perfil sociodemográfico.

4.2.4 Revisión documental

Con el apoyo del coordinador de talento humano, se llevó a cabo la revisión de la documentación del área y se clasificaron en cada uno de los subprocesos de talento humano.

Tabla 7. Documentación existente en H&S IPS en el proceso de GTH

Organización y planeación del área de gestión humana	Planeación estratégica: Formato de entrega de documentos FO-GH-TH-020
	Análisis y diseño de cargos: Manual específico de funciones H&STH-M-01
Incorporación y adaptación de las personas a la organización	Selección del personal: Formato de idoneidad del recurso humano FO-GH-TH-017 Formato ficha de ingreso del personal contratado FO-GH-TH-001 Formato prueba fisioterapia servicio domiciliario FO-GH-TH-004 Formato prueba fonoaudiología servicio domiciliario FO-GH-TH-006 Formato prueba terapia ocupacional servicio domiciliario FO-GH-TH-008 Formato de verificación de documentos de hoja de vida FO-GH-TH-002 Formato de verificación de referencia FO-GH-TH-003 Formato informe de selección de personal FO-GH-TH-013 Plan de contingencia en el proceso de selección de personal PL-GH-TH-001 Formato evaluación programa MDC-ABA FO-CE-MC-033 Formato prueba contable FO-GH-TH-024 Formato prueba de ortografía FO-GH-TH-011 Formato prueba enfermería crónicos FO-GH-TH-010 Formato prueba fisioterapia programa neurodesarrollo FO-GH-TH-005 Formato prueba fonoaudiología programa neurodesarrollo FO-GH-TH-007 Formato prueba terapia ocupacional programa neurodesarrollo FO-GH-TH-009 Formato prueba psicológica WARTEGG FO-GH-TH-012
	Contratación: Formato de autorización de contratación FO-GH-TH-023
	Socialización e inducción: Cartilla de inducción y reinducción

	Formato de inducción y reintucción FO-GH-TH-019 Proceso de inducción y reintucción PC-GH-TH-001
<i>Compensación, bienestar y salud de las personas</i>	Incentivos y reconocimientos: Formato autorización de descuento trabajador FO-GH-TH-021 Formato autorización de descuento contratista FO-GH-TH-022
	Calidad de vida laboral: Evaluación de clima organizacional OD-GH-001
<i>Desarrollo del personal</i>	Evaluación del desempeño: Evaluación de cumplimiento contractual Evaluación de desempeño y competencias
<i>Relaciones con el empleado</i>	Cesación y ruptura laboral: Formato de paz y salvo FO-GH-TH-014 Formato de notificación de no prestación de servicios FO-GH-TH-018

Nota. Adaptado de H&S IPS S.A.S.

Se realizó una descripción del contenido de la documentación existente en cada uno de los subprocesos de Gestión del Talento Humano en la empresa H&S (ver Apéndice 2).

4.2.5 Entrevista

Con el fin de identificar la manera como se llevan a cabo actualmente los subprocesos de GTH en la empresa, se realizó una entrevista al coordinador de talento humano (ver Apéndice 3) en la cual se logró profundizar el conocimiento referente a los programas de reclutamiento, selección, contratación, inducción y formación del personal, al igual que conocer las herramientas que en la actualidad son utilizadas para la evaluación del desempeño y la gestión del clima organizacional. A continuación, se expone un resumen de las conclusiones de la entrevista en cada uno de los subprocesos de gestión del talento humano:

Organización y planificación del área de gestión humana:

Los procesos de reclutamiento, selección e inducción se tornan complicados debido a la ausencia de las funciones y responsabilidades de los cargos, hasta el punto de que en algunos casos el personal contratado no se incorpora satisfactoriamente en el cargo y finaliza desertando.

No se encuentra definido el manual de perfiles de cargo debido a que en la empresa no existe una persona que tenga disponibilidad y cuente con las competencias necesarias para tal fin.

La estructura organizacional de la empresa debe rediseñarse, dado que, desde su creación se ha realizado definiendo áreas y departamentos de trabajo, y no se ha considerado una metodología que se base en procesos, por ende, en el actual organigrama es complejo identificar con claridad los procesos y los cargos que lo componen.

Incorporación y adaptación de las personas a la organización:

En la empresa se reconocen los subprocesos de selección, contratación e inducción, no obstante, al no haber un adecuado procedimiento de los procesos mencionados, no se definen con precisión los deberes y responsabilidades de cada colaborador que interviene y, por ello, en algunas ocasiones terminan evadiendo los compromisos asociados a su cargo.

El proceso de selección, aunque es el que se encuentra mejor estructurado, en la mayoría de los casos no se ejecuta en su totalidad.

Se evidencia una alta rotación del personal, principalmente en el cargo de auxiliar de enfermería domiciliaria.

Compensación, bienestar y salud de las personas:

No existen políticas de incentivos en la institución.

Anualmente se realiza una encuesta para medir el clima laboral en la empresa, sin embargo, no se cuenta con una herramienta ofimática que contribuya a optimizar el seguimiento de los resultados de esta, por lo que actualmente se hace de manera empírica.

El SGSST está ajustado a los lineamientos de la ARL de la empresa y cumple con los requerimientos mínimos establecidos.

Desarrollo del personal:

Los jefes de cada área son conscientes de que son los responsables de realizar el plan de capacitaciones que se va a desarrollar durante el año, no obstante, hoy en día solo 1 de los 13 líderes cumple a cabalidad con lo propuesto. En la actualidad no existe un proceso oficial para la evaluación del desempeño y procedimientos definidos para la formación del grupo laboral, lo cual, propicia que los jefes no asuman el compromiso pertinente.

4.2.6 Instrumento de evaluación de nivel de cumplimiento del proceso de GTH

Se diseñó una herramienta tipo lista de verificación y cumplimiento de cada uno de los subprocesos de la gestión de talento humano, contemplando unos criterios definidos por el autor del texto guía mencionado en la Etapa 1 del diagnóstico (ver Apéndice 4).

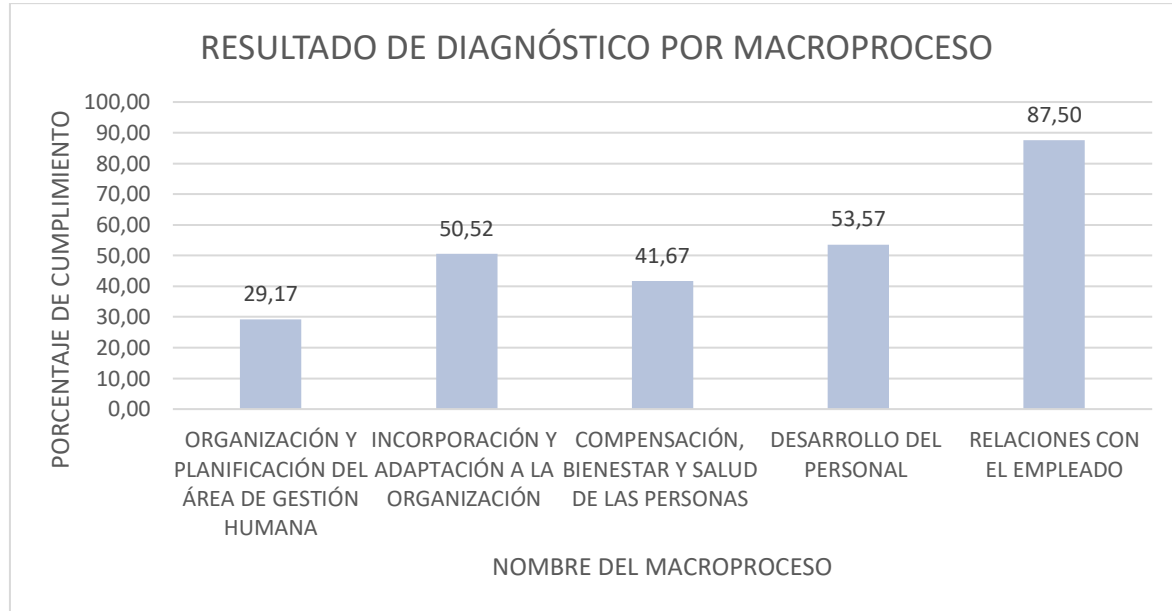
El proceso de Gestión del Talento Humano se ubica, en estos momentos, en un estado deficiente según el rango de calificaciones estipulado en el instrumento de diagnóstico, dado que, el resultado general obtenido de la aplicación de dicha herramienta fue de un 52,49%.

Cabe destacar que el instrumento de diagnóstico fue elaborado por el autor del proyecto, con el propósito de determinar el nivel de cumplimiento del proceso de GTH, y éste fue diligenciado por el coordinador del departamento de talento humano.

Cada subproceso está compuesto por unos ítems, los cuales son evaluados mediante una escala de valoración del 1 al 4, siendo 1 el valor de desempeño inferior y 4 el superior. La herramienta presenta un porcentaje de cumplimiento para cada subproceso, posterior a la calificación emitida en cada ítem, y por consiguiente para cada macroproceso. A continuación, se encuentran los resultados obtenidos:

Tabla 8. *Nivel de cumplimiento de los macroprocesos de GTH*

Nombre del macroproceso	% de cumplimiento
Organización y planificación del área de gestión humana	29,17
Incorporación y adaptación a la organización	50,52
Compensación, bienestar y salud de las personas	41,67
Desarrollo del personal	53,57
Relaciones con el empleado	87,50

Figura 7. Nivel de cumplimiento de los macroprocesos de GTH

En la figura 7, se pueden observar los resultados obtenidos en cada uno de los macroprocesos después de llevar a cabo el diagnóstico. El macroproceso con el nivel de cumplimiento inferior fue Organización y planificación del área de gestión humana con un 29,17%. Del mismo modo, cabe destacar que el macroproceso con mayor nivel de cumplimiento, con un 87,50%, fue el de Relaciones con el empleado.

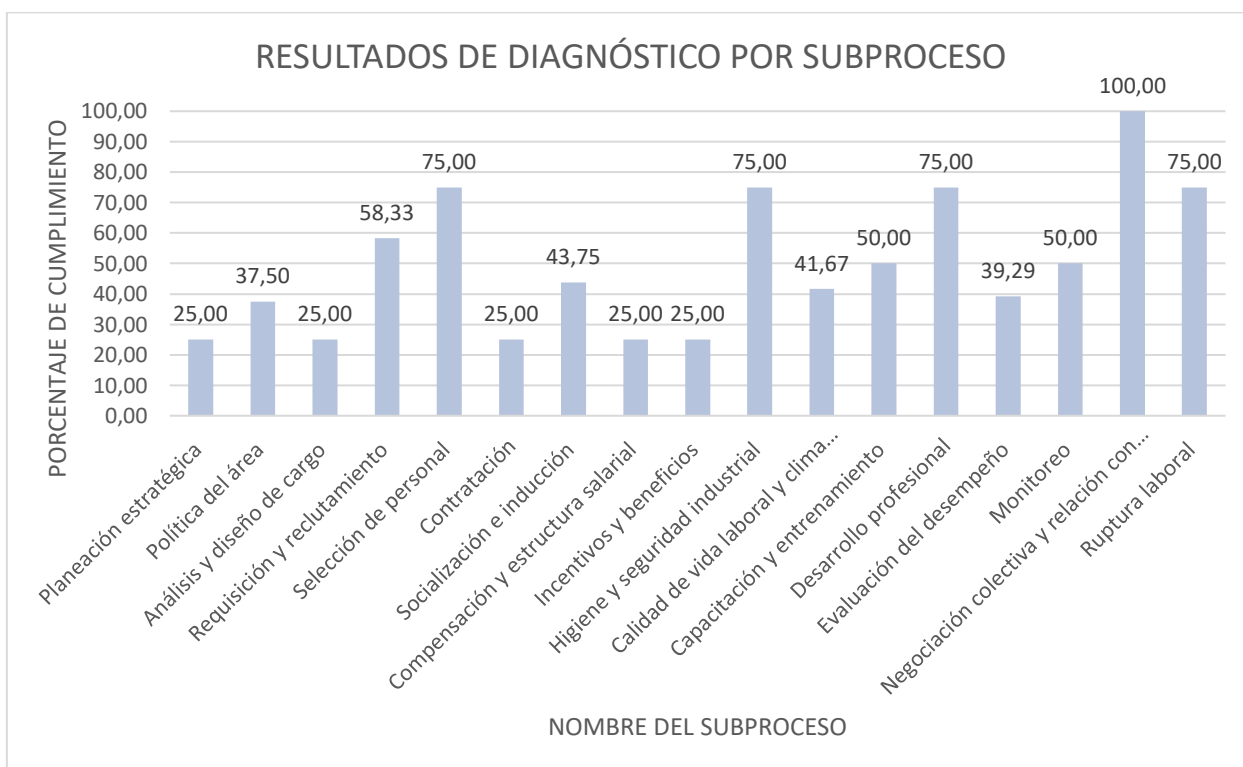
A continuación, se expone el consolidado de los resultados por subproceso:

Tabla 9. Nivel de cumplimiento de los subprocesos de GTH

Nombre del subproceso	% de cumplimiento
Planeación estratégica	25,00
Política del área	37,50
Análisis y diseño de cargo	25,00
Requisición y reclutamiento	58,33
Selección de personal	75,00
Contratación	25,00
Socialización e inducción	43,75
Compensación y estructura salarial	25,00
Incentivos y reconocimientos	25,00
Higiene y seguridad industrial	75,00

Calidad de vida laboral y clima organizacional	41,67
Capacitación y formación	50,00
Desarrollo profesional	75,00
Evaluación del desempeño	39,29
Monitoreo	50,00
Negociación colectiva y relación con sindicato	100,00
Ruptura laboral	75,00

Figura 8. Nivel de cumplimiento de los subprocesos de GTH



La figura 8 presenta los resultados obtenidos en la herramienta de diagnóstico por subprocesos. El nivel de cumplimiento más bajo hallado fue de 25% que se evidencia en los subprocesos de Planeación estratégica, Análisis y diseño de cargos, Contratación, Compensación y estructura salarial e incentivos y reconocimientos. Los subprocesos con mayor porcentaje de cumplimiento, y que ayudan a mitigar las falencias encontradas en los demás, son Negociación colectiva y relación con sindicato, Selección de personal, Higiene y seguridad industrial, desarrollo profesional y Ruptura laboral.

4.2.7 Análisis de la información

Teniendo como base la información recopilada, se inquirió en cada uno de los resultados con la finalidad de identificar información cuantitativa que demuestre las falencias existentes (ver tabla 10) y, además, se especificaron las debilidades encontradas en el proceso de GTH (ver tabla 11).

Tabla 10. Análisis de información

<i>Macroproceso de GTH</i>	<i>Observaciones</i>
<i>Organización y planificación del área de gestión humana</i>	<p>De los 56 cargos de la empresa, 22 tienen una descripción de cargo, definición de competencias y funciones, esto equivale al 39,29% de la documentación total para el manual de perfiles de cargo. No obstante, la documentación actual se encuentra desactualizada y no se adapta a los requerimientos y procesos de la institución. El macroproceso tiene un nivel de cumplimiento del 29,17% según el instrumento de diagnóstico, por lo que se ubica como el más crítico de la gestión del talento humano.</p> <p>El alcance del proyecto de grado no contempla injerencias en los subprocesos de planeación estratégica, respecto a definición de plantilla, estudio de capacidad y cargas laborales, así mismo, en el subproceso de Marco legal.</p>
<i>Incorporación y adaptación a la organización</i>	<p>Se realizan jornadas de inducción y reinducción, no obstante, las funciones y responsabilidades no son contempladas en los temas tratados.</p> <p>En las inducciones realizadas no se tiene en cuenta la apreciación de conformidad de los colaboradores.</p>

El 33,33% de la documentación existente en la empresa se encuentra actualizada a los requerimientos que se tienen en el proceso de GTH.

Compensación, bienestar y salud de las personas La empresa nunca ha establecido un programa de incentivos y reconocimientos para sus colaboradores.

El alcance del proyecto de grado no contempla intervenciones en los subprocesos de Compensación y estructura salarial e Higiene y seguridad industrial.

El año pasado no se llevó a cabo la encuesta de clima organizacional y se disminuyeron las actividades de integración empresarial debido a la pandemia.

Con un 41,67% como resultado de la herramienta de diagnóstico aplicada, el macroproceso Compensación, bienestar y salud de las personas es uno de los dos más críticos del proceso de GTH, siendo Compensación y estructura salarial e Incentivos y reconocimientos los subprocesos con menor calificación.

Desarrollo del personal La organización tiene establecido realizar una evaluación del desempeño al año, sin embargo, no siempre se lleva a cabo. Adicionalmente, dicha evaluación no contempla el seguimiento a la gestión del desempeño para la definición de planes de capacitación ni la autoevaluación por parte del colaborador.

Ninguna de las evaluaciones del desempeño se encuentra actualizadas ni se adaptan con respecto a las competencias de cada cargo.

Los jefes de cada área establecen capacitaciones para llevar a cabo durante el año, pese a ello, el 90% no cumple con lo plasmado en el cronograma.

Tabla 11. Debilidades identificadas

<i>Macroproceso de GTH</i>	<i>Debilidades</i>
<i>Organización y planificación del área de gestión humana</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterización del proceso de Gestión de Talento Humano desactualizada. 2. Estructura organizacional obsoleta y confusa, no se ajusta a los requerimientos de la empresa. 3. Inexistencia de perfiles de cargo de la institución.
<i>Incorporación y adaptación a la organización</i>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Inexistencia de procedimiento y documentación del subproceso de requisición y reclutamiento. 5. Inexistencia de procedimiento y documentación del subproceso de selección. 6. Inexistencia de procedimiento y documentación del subproceso de contratación. 7. Inexistencia de procedimiento y documentación del subproceso de inducción. 8. Se evidencia alta rotación del personal.
<i>Compensación, bienestar y salud de las personas</i>	<ol style="list-style-type: none"> 9. No se tienen definidos planes de incentivos y reconocimientos para los colaboradores. 10. No se implementan herramientas para gestión del clima organizacional. 11. No se toman acciones a partir de los hallazgos en la evaluación del clima organizacional.
<i>Desarrollo del personal</i>	<ol style="list-style-type: none"> 12. No se implementan herramientas para gestión del

desempeño.

13. No se toman acciones a partir de los hallazgos en la evaluación del desempeño enfocadas al mejoramiento continuo.

14. No existe un plan de capacitación de personal.

15. No se evalúan las capacitaciones aplicadas.

4.2.8 Conclusiones del diagnóstico

De acuerdo con el diagnóstico realizado, se puede constatar que actualmente la gestión de talento humano en H&S IPS se encuentra en un estado deficiente. A continuación, se exponen las conclusiones:

- La institución requiere importantes esfuerzos para mejorar las practicas actuales del proceso de GTH, con el fin de aumentar el nivel de cumplimiento del 52,49% que actualmente posee. Se debe enfocar en el macroproceso de Organización y planificación del área de gestión humana para el cual se obtuvo un nivel de cumplimiento del 29,17%.
- No existen herramientas ofimáticas que apoyen el proceso de Gestión de Talento Humano lo que dificulta su mejoramiento.
- La desactualización de la documentación existente en el proceso de GTH en la empresa está presente en casi un 70%, por lo que se convierte en un punto crítico.
- Al no tener definidos adecuadamente los subprocesos de Requisición y reclutamiento, Selección de personal, Contratación, Inducción, Capacitación y formación se torna muy complicado hallar a la persona idónea para el desempeño de las funciones de un cargo en la empresa.

- La institución no cuenta con un sistema de indicadores con capacidad de otorgar apoyo al proceso de Gestión de Talento Humano y que favorezca la medición y control de los resultados y la toma de decisiones.
- La organización no enfoca actividades de seguimiento y monitoreo en los subprocesos de Gestión del Talento Humano, lo que obstaculiza incrementar el nivel de cumplimiento del proceso e implementar mejora continua a partir de los hallazgos obtenidos.
- Se hace necesario implementar iniciativas que contribuyan a recopilar información, diseñar y validar el manual de perfiles de cargo que contemplen las descripciones y funciones de cada cargo de la empresa, dado que, actualmente se carece de ello.
- Se evidencia una alta rotación del personal de la empresa, principalmente en el cargo de auxiliar de enfermería domiciliaria.
- Se debe reajustar el organigrama debido a que no se adapta al esquema actual de la organización, sus procesos y cargos.
- Es indispensable establecer mejores prácticas en la gestión de Talento Humano para mejorar los subprocesos críticos y posteriormente instaurar la documentación requerida para su apropiado control y monitoreo.

5 Plan de mejoramiento

Se plantearon estratégicamente propuestas de mejora para disminuir las falencias y debilidades de la organización detectadas en el diagnóstico y consolidar los subprocesos de GTH (ver tabla 12).

Cabe destacar que, el plan de mejoramiento propuesto tuvo una gran aceptación por parte de los directivos de la empresa, ya que, la totalidad de las propuestas fueron aceptadas y avaladas.

Tabla 12. *Propuesta de mejoramiento*

<i>Propuesta de mejora</i>	<i>Causa</i>	<i>Desarrollo de la propuesta</i>	<i>Duración</i>
<p>Documentar y estandarizar los subprocesos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requisición y reclutamiento. ▪ Selección ▪ Contratación. ▪ Inducción de personal. ▪ Capacitación y formación de personal. ▪ Gestión de clima organizacional. ▪ Gestión del desempeño. ▪ Gestión de incentivos. 	<p>Deficiencias en el nivel de estandarización y documentación de los subprocesos.</p>	<p>El autor del proyecto de grado será el responsable del desarrollo de la propuesta y con el apoyo del tutor del proyecto de grado y el gerente se validará y aplicará la propuesta de mejora.</p> <p>Resultados esperados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentación y estandarización de los subprocesos referenciados en la propuesta de mejora. 	<p>Inicio: julio de 2021. Fin: octubre de 2021.</p>

Diseñar el manual de perfiles de cargo de la organización.	No se encuentra actualizado el manual de perfiles de cargo de la organización.	El autor del proyecto será el encargado de realizar entrevistas a los colaboradores de la organización y consolidar el manual de perfiles de cargo de la empresa con el apoyo de los jefes de proceso y el tutor del proyecto. Resultados esperados:	Inicio: octubre de 2021. Fin: enero de 2022.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de perfiles de cargo. 	

Elaborar un plan de incentivos y reconocimientos.	Se hace necesario el diseño y aplicación de un plan de incentivos y reconocimientos al cuerpo de colaboradores de la organización.	El autor del proyecto de grado diseñará un programa de incentivos y reconocimientos, el gerente validará el programa y lo pondrá en marcha.	Inicio: septiembre de 2021. Fin: octubre de 2021.
---	--	---	--

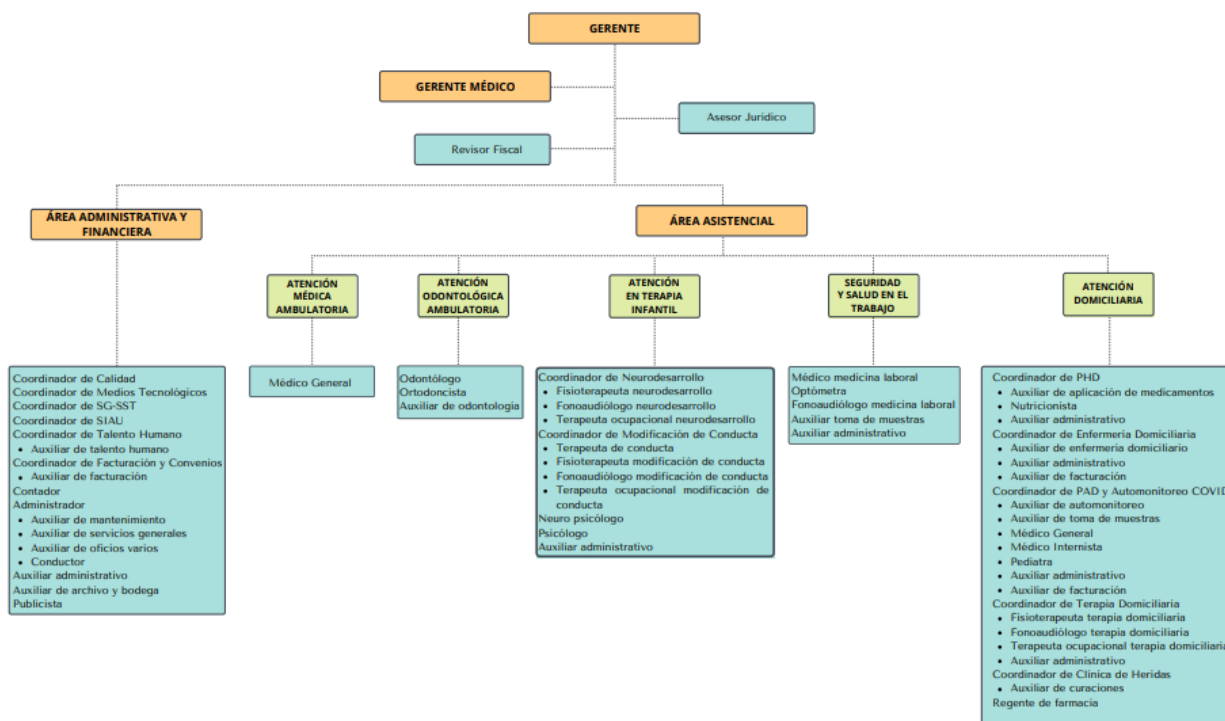
Estructurar una metodología para la gestión del clima organizacional soportada por una herramienta ofimática.	No se tiene estipulada una correcta gestión del clima organizacional en la empresa.	El autor del proyecto será el responsable de diseñar una herramienta ofimática con capacidad para proporcionar soporte al subproceso de calidad de vida laboral y el tutor del proyecto con el gerente de la empresa, se encargarán de validar y aplicar la herramienta del proceso de GTH.	Inicio: septiembre de 2021. Fin: noviembre de 2021.
		Resultados esperados:	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructuración y estandarización del subproceso de calidad de vida laboral. ▪ Plan de acción a partir de hallazgos en la evaluación del clima organizacional. ▪ Herramienta ofimática. 	
Estructurar una metodología para la gestión del desempeño soportada por una herramienta ofimática.	No existe una adecuada gestión del desempeño de los colaboradores.	El autor del proyecto se encargará de diseñar y estructurar la evaluación del desempeño de personal soportado con una herramienta ofimática.	Inicio: noviembre de 2021. Fin: enero de 2022.
		Resultados esperados:	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación del desempeño. ▪ Plan de capacitación a colaboradores. ▪ Herramienta ofimática. 	

Diseño de indicadores de gestión para el proceso de GTH.	Los indicadores actuales son obsoletos y no existe una metodología capaz de entregar resultados cuantitativos y cualitativos del proceso de GTH.	El autor del proyecto de grado definirá indicadores de gestión para el proceso de GTH, soportados por plantillas en hojas de cálculo para favorecer su administración y seguimiento. El tutor del proyecto de grado suministrará la información necesaria y brindará acompañamiento permanente al desarrollo de la matriz de indicadores de gestión.	Inicio: diciembre de 2021. Fin: enero de 2022.
		Resultado esperado:	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de gestión para el proceso de GTH. 	
Diseño de indicadores de gestión para el control del impacto de las propuestas implementadas.	El proyecto de grado requiere indicadores para su supervisión y monitoreo.	El autor del proyecto de grado será el encargado de diseñar indicadores de gestión para el cumplimiento de las mejoras propuestas y el impacto en el GTH, el gerente dará la respectiva aprobación y validación de dichos indicadores para su posterior aplicación.	Inicio: enero de 2022. Fin: febrero de 2022.
		Resultado esperado:	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de gestión para el proyecto de grado. 	

6 Implementación del plan de mejoramiento

En el presente capítulo se describirán las acciones de mejora del plan de mejoramiento que fueron aprobadas e implementadas en la organización durante el mejoramiento del proceso de gestión de talento humano. Sin embargo, fue necesario realizar cambios en el organigrama de la organización antes de intervenir los subprocesos.

Figura 9. Organigrama H&S IPS S.A.S rediseñado



Como se puede observar en la figura 9, la estructura organizacional obtuvo una gran modificación con referencia a la versión anterior. El actual organigrama permite comprender con mayor claridad los procesos y áreas a los que pertenece cada cargo. Cabe destacar que a partir de la nueva versión del organigrama de H&S IPS fueron diseñadas las mejoras implementadas.

Por otro lado, fue necesario rediseñar la caracterización del proceso de gestión del talento humano contemplando todas las modificaciones a realizar en cada uno de los subprocesos. La caracterización del proceso de GTH se presenta anexa en el apéndice 32.

Después de efectuar las anteriores reestructuraciones y adecuaciones a los documentos ya existentes en la empresa, se procedió a la implementación de las acciones de mejora establecidas en el plan de mejoramiento aprobado:

6.1 Propuesta de documentación y estandarización de los subprocesos de Gestión del Talento Humano

Los subprocesos de gestión del talento humano se encontraban en un bajo nivel de documentación y estandarización, por ende, fue necesario intervenir toda la gestión documental del proceso. Después de revisar y analizar la literatura pertinente y las fuentes bibliográficas citadas en el presente proyecto, se iniciaron una serie de entrevistas con el Coordinador de Talento Humano quien es el responsable directo de todo el departamento con el fin de idear, con base en las necesidades de la empresa, la mejor metodología para cada subproceso.

A continuación, se indicarán las acciones realizadas y la manera en la que se generaron los cambios:

6.1.1 Subproceso de requisición y reclutamiento

Hasta el momento no se tenía contemplado este subproceso en la organización, simplemente se realizaba una solicitud verbal cuando se requería personal, por ende, se tuvo que diseñar completamente el procedimiento de requisición y reclutamiento.

6.1.1.1 Formato de solicitud de requisición de personal. A través de un formato los respectivos jefes o supervisores de contrato deberán diligenciar la solicitud de requisición de personal, precisando información como el nombre del proceso, cargo solicitado, número de vacantes y fecha de inicio. Además, el documento dispone de un espacio para expresar a grandes rasgos el motivo por el cual se realiza la solicitud, las funciones que realizaría el colaborador y los requisitos que debe cumplir el personal para poder cumplir con sus actividades. El formato de solicitud de requisición de personal se encuentra anexo en el apéndice 6.

6.1.1.2 Diseño del manual de perfiles de cargo. En esta etapa se establecieron los perfiles de cargo de los 56 cargos actuales en la organización, proceso que contó con gran

injerencia de todos los colaboradores y que será abordado con mayor precisión en el numeral 6.2 del presente documento.

6.1.1.3 Entrega del procedimiento. En el apéndice 5 se adjunta el procedimiento de requisición y reclutamiento de H&S IPS.

6.1.2 Subproceso de selección de personal

El subproceso de selección de personal era el que presentaba mayor documentación, sin embargo, la gran parte no se ajustaba a las exigencias actuales de la organización y entre los diferentes formatos existentes se solicitaba información similar, por ende, se reestructuraron con el fin de consolidarlos para obtener mejor orden y control de los documentos.

6.1.2.1 Recepción y análisis de hojas de vida. Fue necesario rediseñar el formato de verificación de documentos de hoja de vida para que el aspirante a la vacante tenga claridad de los documentos que se deben presentar a la organización y tener mejor administración de los candidatos que cumplan con los requisitos solicitados, con esto también se evitan retrasos y reprocesos en la revisión y obtención de la documentación. El formato de verificación de documentos de hoja de vida se encuentra adjunto en el apéndice 8.

6.1.2.2 Aplicación de pruebas. En primera instancia se define sí el candidato requiere prueba de conocimientos, de ser así, se le aplicará la correspondiente a la vacante por parte del personal de talento humano. Se estipulo que, si el aspirante reprueba dicha prueba se le dará por finalizado el procedimiento de selección, en caso contrario, se remitirá a la realización de las pruebas psicométricas.

6.1.2.3 Informe de selección de personal. El formato de informe de selección de personal (ver Apéndice 9) se modificó y adaptó a las exigencias actuales de la organización, teniendo en cuenta que será aplicado a cada candidato que aspire a pertenecer al cuerpo de trabajo de la empresa H&S IPS. El formato consta de un espacio asignado para la información del candidato, continuando con una tabla que compara las competencias requeridas para el cargo y con las que cuenta el aspirante. En el caso en que haya sido requerido realizar alguna prueba técnica se deberá consignar el resultado en el área destinada para ello.

Posteriormente, se encuentra un espacio dirigido a registrar la información correspondiente a la entrevista realizada por el Coordinador de Talento Humano, donde se tienen en cuenta diez (10) factores establecidos y un análisis DOFA. Allí mismo se consigna información laboral del aspirante y el coordinador emitirá un concepto de apto o no apto acompañado de observaciones generales.

Luego se deberá diligenciar la verificación de antecedente judicial, de procuraduría y de contraloría y, además, la verificación de referencias laborales teniendo en cuenta aspectos como nombre de la empresa, nombre y cargo de la persona que suministra la información, si alguna vez presento accidentes laborales y el motivo de retiro de la empresa.

Al finalizar, se encuentra el espacio para los resultados de la entrevista con el supervisor de contrato o jefe inmediato, quien es el encargado de definir si se contrata al candidato a la vacante y si es necesaria una capacitación para asumir el cargo.

6.1.2.4 Entrega del procedimiento. En el apéndice 7 se anexa el procedimiento de selección de personal de H&S IPS.

6.1.3 Subproceso de contratación de personal

Debido a las diferencias en ciertas actividades que se realizan en la contratación del personal, se decidió dividir el desarrollo de las actividades en dos partes: contrato de nómina y contrato por prestación de servicios.

6.1.3.1 Realización del contrato y legalización de vinculación. Una de las diferencias más importantes radica en esta etapa, dado que, el contrato de nómina es realizado por outsourcing y llega a la empresa únicamente para ser firmado por las partes involucradas, caso contrario sucede con el contrato por prestación de servicios que es realizado directamente por H&S IPS.

6.1.3.2 Registro y actualización de las bases de datos. Los coordinadores de talento humano, medios tecnológicos y SG-SST son los encargados de registrar a los nuevos

colaboradores en las respectivas bases de datos que tienen bajo su responsabilidad, así como mantenerlas actualizadas ante cualquier rotación de personal.

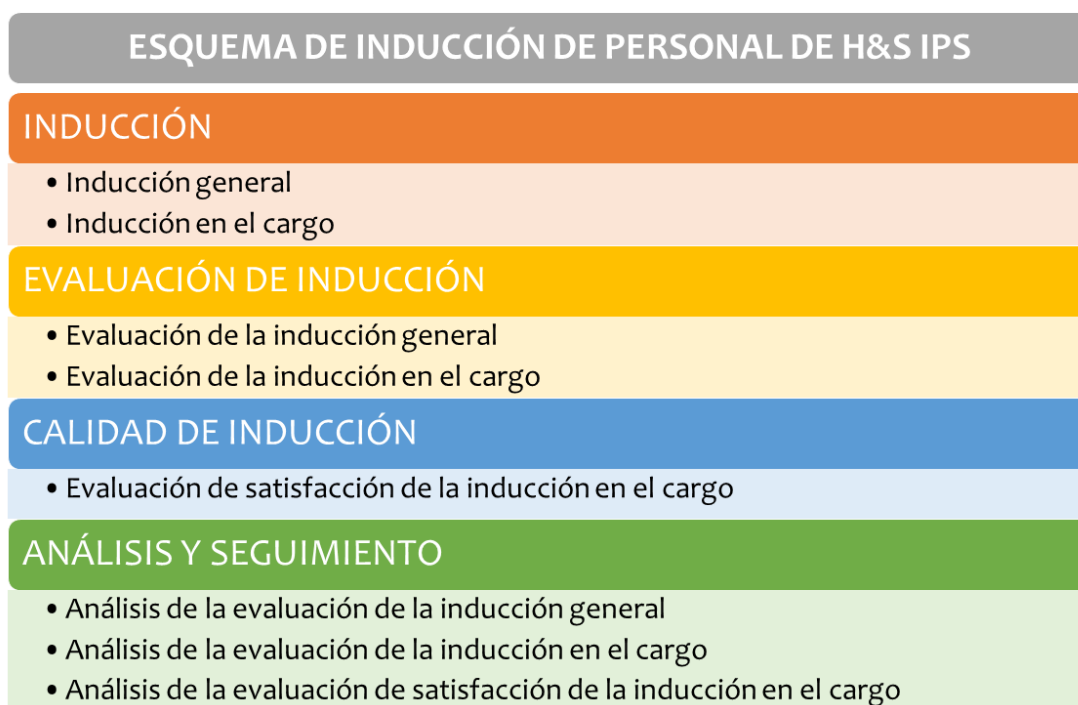
6.1.3.3 Entrega del procedimiento. En el apéndice 10 se expone el procedimiento de contratación de personal de H&S IPS.

6.1.4 Subproceso de inducción de personal

En el subproceso de inducción de personal se diseñaron varios formatos que ayudaran a proporcionar soporte al procedimiento y temas tratados, verificar la adherencia de los conocimientos en los colaboradores que recibieron la inducción a través de una evaluación y realizar un seguimiento a los resultados obtenidos.

6.1.4.1 Esquema de inducción. El subproceso de inducción establece un esquema donde se visualiza su estructura y división para una mejor comprensión de su contenido.

Figura 10. *Esquema de inducción de personal de H&S IPS*



6.1.4.2 Metodología. En la tabla 13 se detalla la metodología establecida para el subproceso de inducción de personal.

Tabla 13. *Etapas del subproceso de inducción de personal*

<i>Etapa</i>	<i>Descripción</i>
<i>Inducción general</i>	<p>En esta primera etapa se realiza una inducción general de la organización en la que se imparten temas relacionados con la estructura administrativa, misión, visión, valores y competencias corporativas, mapa de procesos, políticas institucionales y demás criterios principales que todo colaborador debe conocer y tener claro con respecto a la organización en la que trabaja.</p> <p>Las inducciones generales se realizan en grupos de trabajadores y se dispone de un formato denominado reporte de inducción general adjunto en el apéndice 12, en el cual se precisa si el colaborador entendió cada uno de los temas abordados y si tiene comentarios en algún ítem, de este modo se deja constancia de que comprendió la totalidad de la inducción.</p>
<i>Inducción en el cargo</i>	<p>La inducción en el cargo es realizada por el supervisor de contrato o jefe inmediato para dar a conocer al colaborador el proceso al cual pertenece y las funciones que debe realizar para un óptimo desempeño en el cargo.</p> <p>En el apéndice 13 se encuentra el formato de reporte de inducción en el cargo, el cual consta de 9 ítems que se evaluarán y que el colaborador deberá afirmar que se le fue explicado y comprendió cada uno de ellos.</p>
<i>Evaluación de la inducción general</i>	<p>Se trata de un formato de evaluación que se expone en el apéndice 14, que tiene algunas preguntas relacionadas con la inducción general y que el colaborador deberá responder. El formato contiene tres columnas, la primera donde se presenta la pregunta, la segunda es el espacio asignado para la respuesta y la última donde se consignará la calificación de cada una para posteriormente registrar la calificación final. El coordinador de talento humano será el encargado de calificar la evaluación de la inducción general.</p>
<i>Evaluación de la</i>	<p>Consiste en un formato que se presenta en el apéndice 15, el cual se</p>

<i>inducción en el cargo</i>	lleva a cabo de manera análoga a la evaluación de la inducción general, ya que, se aplican preguntas acerca de los temas tratados en la inducción en el cargo y el colaborador las responderá, el responsable de la calificación y remisión del formato a talento humano será el supervisor de contrato o jefe inmediato.
<i>Evaluación de satisfacción de la inducción en el cargo</i>	Este formato se elaboró con el fin de que el colaborador pueda dar una valoración sobre el nivel de satisfacción que percibió al recibir la inducción en el cargo. En el apéndice 16, se anexa el formato de evaluación de satisfacción de la inducción en el cargo que se dividen en dos partes, la primera donde se evalúan unos criterios relacionados a la inducción y la segunda es un espacio destinado para opiniones del colaborador en pro de la mejora continua.
<i>Análisis de la evaluación de la inducción general</i>	El formato se exhibe en el apéndice 17 y consta de una tabla dinámica que registra los resultados de cada pregunta y la calificación final de la evaluación de inducción general de cada colaborador que la haya realizado. Dicha tabla se encuentra enlazada a un gráfico dinámico que muestra cada una de las calificaciones, permitiendo tener mayor claridad y favoreciendo a la toma de decisiones por parte de las directivas.
<i>Análisis de la evaluación de la inducción en el cargo</i>	En el apéndice 18 se puede visualizar el formato de análisis de la evaluación de la inducción en el cargo. Se gestiona de manera similar al análisis de la evaluación de la inducción general, mediante tablas y gráficos dinámicos vinculados con fórmulas. Por medio de este, se puede obtener información que conlleva a identificar que tan eficaz está siendo la inducción en el cargo.
<i>Análisis de la evaluación de satisfacción de la inducción en el cargo</i>	En el apéndice 19 se adjunta el formato de análisis de la evaluación de satisfacción de la inducción en el cargo, en el cual se define el nivel de satisfacción que el colaborador tuvo en la inducción realizada por su supervisor de contrato o jefe inmediato y que se basa en los resultados de la evaluación de satisfacción de la inducción en el cargo relacionada

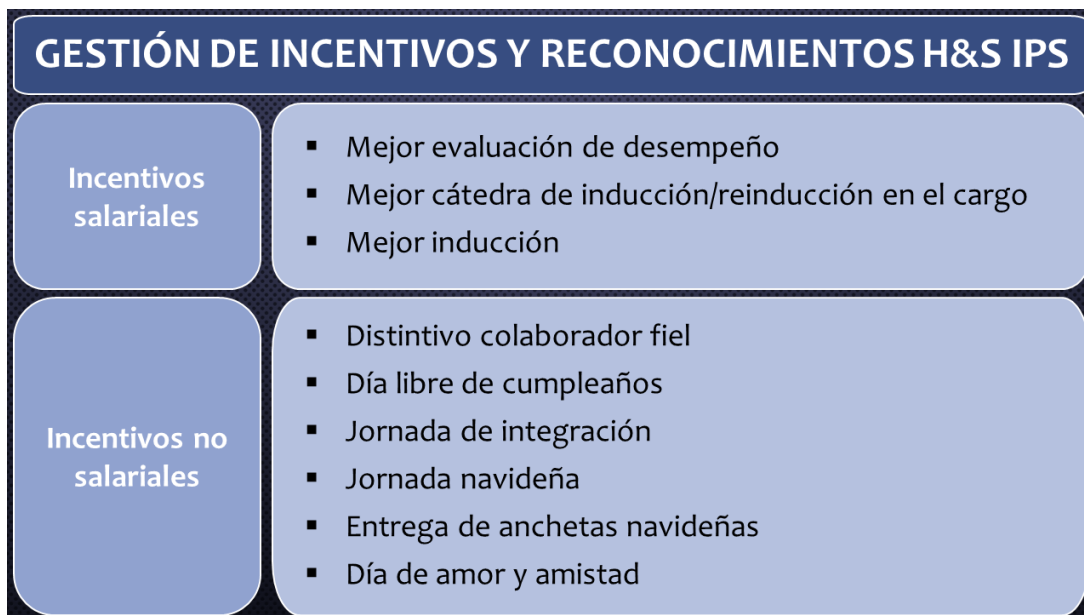
en el apéndice 16.

6.1.4.1 Entrega del procedimiento. En el apéndice 11 se encuentra el procedimiento de inducción de personal de H&S IPS.

6.1.5 Subproceso de incentivos y reconocimientos

En la organización no se tenía estructurado el subproceso de incentivos y reconocimientos, por ende, se diseñaron y propusieron dos categorías con base al reconocimiento económico que recibiría el trabajador merecedor del respectivo incentivo. En la siguiente figura se presenta la estructura del plan de incentivos y reconocimientos:

Figura 11. Plan de incentivos y reconocimientos H&S IPS



En el apéndice 20, se expone el plan de incentivos y reconocimientos de H&S IPS donde se establecen los parámetros, indicaciones, lineamientos y responsables de cada uno de los incentivos definidos. Cabe destacar que el plan consta de 3 reconocimientos salariales y 6 reconocimientos no salariales, con las cuales se buscaría mitigar el índice de rotación de personal en la empresa.

6.1.6 Subproceso de gestión del clima organizacional

Dada la importancia de la calidad de vida laboral en la productividad de una empresa, se estructuró el subproceso de gestión del clima organizacional con el fin de dar la relevancia requerida al bienestar de los colaboradores. Para ello, se elaboró una herramienta ofimática que permite gestionar las evaluaciones de clima organizacional y un cronograma de bienestar laboral el cual permite un mejor control de las actividades propuestas para incrementar la satisfacción del cliente interno.

6.1.6.1 Generalidades de la herramienta ofimática de gestión del clima organizacional. A continuación, se presenta una tabla con las generalidades de la herramienta ofimática.

Tabla 14. *Generalidades de la herramienta ofimática de gestión del clima organizacional*

<i>Generalidad</i>	<i>Especificaciones</i>
	Se encuentra constituida por 4 módulos:
<i>Número de módulos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de información ▪ Encuesta ▪ Informes ▪ Instrucciones
	Consta de 7 pestañas:
<i>Número de pestañas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos ▪ Lista de afirmaciones ▪ Tipos de respuesta ▪ Estado del clima organizacional ▪ Formulario ▪ Resultados ▪ Procedimiento
<i>Número de colaboradores</i>	Se tendrá en cuenta a todo el personal vinculado a la empresa, en

la actualidad serían 388 colaboradores.

La gestión del clima organizacional contemplará todos los 15 procesos de la empresa:

<i>Numero de procesos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direccionamiento Estratégico ▪ Gerencia ▪ Gestión de Calidad ▪ Gestión al Usuario ▪ Atención Médica Ambulatoria ▪ Atención Odontológica Ambulatoria ▪ Atención en Terapia Infantil ▪ Atención Domiciliaria ▪ Seguridad y Salud en el Trabajo ▪ Gestión del Talento Humano ▪ Gestión Administrativa y Financiera ▪ Gestión Información ▪ Apoyo Jurídico ▪ Gestión Comercial y Comunicadores ▪ Gestión Ambiente Físico
---------------------------	--

6.1.6.2 Procedimiento de gestión del clima organizacional. Durante la construcción del procedimiento de gestión del clima organizacional se elaboró el cronograma de bienestar laboral, adjunto en el apéndice 22, con el objetivo de describir de manera específica y detallada cada una de las actividades que fueron programadas para elevar el nivel de bienestar en la empresa.

La herramienta ofimática de gestión del clima organizacional, que se presenta en el apéndice 23, brinda soporte a este subproceso y se expone más específicamente en el numeral 6.3 del presente documento. El procedimiento de gestión del clima organizacional se encuentra anexo en el apéndice 21.

6.1.7 Subproceso de capacitación y formación de personal

La gestión del subproceso no se estaba realizando de una óptima manera, dado que, las capacitaciones que eran programadas por parte de los coordinadores no se estaban llevando a cabo en las fechas establecidas o nunca se desarrollaban. Por ello, se crearon dos formatos que ayudan a tener mejor control sobre todas las actividades relacionadas y que tienen como finalidad dar soporte al procedimiento de capacitación y formación de personal.

6.1.7.1 Solicitud de capacitación de personal. Para requerir una actividad de formación, el jefe debe tramitar el formato de solicitud de capacitación de personal adjunto en el apéndice 25. En dicho formato, se describe la temática a tratar, el número de colaboradores a capacitar, el tipo de capacitación, el objetivo de la actividad, cuáles serán sus beneficios, fecha de realización, los recursos necesarios y el método de evaluación que se utilizara. La solicitud será remitida a gerencia con el fin de verificar su viabilidad y obtener la aprobación.

6.1.7.2 Cronograma de actividades de capacitación y formación. Con el propósito de gestionar y administrar de manera adecuada las actividades de formación programadas, se diseñó el cronograma de actividades de capacitación y formación presente en el apéndice 26. Toda capacitación propuesta y aprobada al iniciar el año calendario deberá estar registrada en el cronograma, donde se expondrá información relacionada con su objetivo, temas a abordar, tipo de capacitación, a quien va dirigida, presupuesto, responsables, métodos de evaluación y resultados de evaluación. En llegado caso de surgir una necesidad de capacitación en el transcurso del año, se deberá diligenciar el formato de solicitud de capacitación de personal para que, con previa aprobación, sea incluida en el cronograma anual.

6.1.7.3 Entrega del procedimiento. En el apéndice 24 se presenta el procedimiento de capacitación y formación de personal de H&S IPS.

6.1.8 Subproceso de gestión del desempeño

De manera análoga al subproceso de gestión del clima organizacional, también se procedió a diseñar una herramienta ofimática para respaldar la gestión del desempeño en la organización.

6.1.8.1 Generalidades de la herramienta ofimática de gestión del desempeño. En la tabla 15 se pueden observar las generalidades de la herramienta ofimática.

Tabla 15. *Generalidades de la herramienta ofimática de gestión del desempeño*

<i>Generalidad</i>	<i>Especificaciones</i>
	Se encuentra constituida por 5 módulos:
<i>Número de módulos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de información ▪ Colaboradores ▪ Evaluación ▪ Informe ▪ Instrucciones
	Consta de 20 pestañas:
<i>Número de pestañas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos ▪ Niveles jerárquicos ▪ Cargos ▪ Competencias ▪ Formulario ▪ Criterios de decisión ▪ Plantilla ▪ Evaluación Gerente ▪ Evaluación Profesionales Administrativos ▪ Evaluación Profesionales Asistenciales ▪ Evaluación Profesionales Terapia Infantil ▪ Evaluación Auxiliares Administrativos ▪ Evaluación Auxiliares Asistenciales ▪ Informe Gerente ▪ Informe Profesionales Administrativos ▪ Informe Profesionales Asistenciales ▪ Informe Profesionales Terapia Infantil

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe Auxiliares Administrativos ▪ Informe Auxiliares Asistenciales ▪ Procedimiento
<i>Número de colaboradores</i>	Se tendrá en cuenta a todo el personal vinculado a la empresa, en la actualidad serían 388 colaboradores.
<i>Numero de procesos</i>	<p>La gestión del desempeño intervendrá a todos los 15 procesos de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direccionamiento Estratégico ▪ Gerencia ▪ Gestión de Calidad ▪ Gestión al Usuario ▪ Atención Médica Ambulatoria ▪ Atención Odontológica Ambulatoria ▪ Atención en Terapia Infantil ▪ Atención Domiciliaria ▪ Seguridad y Salud en el Trabajo ▪ Gestión del Talento Humano ▪ Gestión Administrativa y Financiera ▪ Gestión Información ▪ Apoyo Jurídico ▪ Gestión Comercial y Comunicadores ▪ Gestión Ambiente Físico

6.1.8.2 Procedimiento de gestión del desempeño. Durante la estructuración del procedimiento de gestión del desempeño en la empresa, se llevaron a cabo varias reuniones con el gerente y el coordinador de talento humano con la finalidad de establecer los requerimientos de la institución referentes al subproceso y definir las competencias necesarias para cada nivel

jerárquico de la estructura organizacional, y con base en esto elaborar un procedimiento completo que brinde un mejor soporte.

Para ello, también se diseñó la herramienta ofimática de gestión del desempeño que se encuentra en el apéndice 28 y se describe detalladamente en el numeral 6.4 del presente documento. El procedimiento de gestión del desempeño se presenta adjunto en el apéndice 27.

6.2 Propuesta de mejoramiento para el diseño del manual de perfiles de cargo de la organización

La elaboración del manual de perfiles de cargo de la empresa H&S IPS constituyó un gran desafío, debido a que la mayor parte de los cargos no contaba con su respectivo perfil consolidado y la documentación existente se encontraba desactualizada sin adaptarse a los requerimientos y procesos de la institución. Durante la implementación de la propuesta se llevaron a cabo varias etapas expuestas a continuación:

6.2.1 Reconocimiento de los cargos y recolección de la información

En el transcurso de esta etapa, el autor interactuó con los colaboradores que representaban cada uno de los cargos de la organización con el fin de comprender las funciones que realizan y la manera en la que su desempeño influye en el funcionamiento de la empresa. A partir del nuevo organigrama se tuvo mayor claridad de la ubicación de los cargos en la estructura organizacional y facilitó la percepción de la importancia de cada cargo en la institución.

Tabla 16. *Reconocimiento de los cargos y recolección de la información*

<i>Etapa</i>	<i>Descripción</i>
<i>Entrevista fuera del puesto de trabajo</i>	Mediante reuniones y entrevistas con un representante de cada cargo de la organización, el colaborador exponía con sus propias palabras lo que implicaba su cargo en la empresa, las funciones que desempeñaba en el día a día y que oportunidades de mejora reconocía que se podrían ejecutar para aumentar la calidad de su trabajo.
<i>Entrevista con el</i>	Debido a la imposibilidad de realizar una entrevista con cada


<i>supervisor de contrato o jefe inmediato</i>	colaborador en el puesto de trabajo, se recurrió al apoyo de los supervisores de contrato o jefes inmediatos con el fin de respaldar la veracidad de la información suministrada por el personal interrogado, de este modo se podía unificar un borrador de las funciones de cada cargo proporcionadas por los colaboradores y verificadas por el supervisor de contrato o jefe inmediato.
--	--

<i>Investigación</i>	Se llevo a cabo un paralelo o benchmarking con otras organizaciones, con el objetivo de obtener mayor conocimiento de las funciones, competencias y responsabilidades que tienen cargos similares en otras instituciones. Con esta información se logra consolidar un único perfil para cada cargo que se adapte a los requerimientos de la empresa y proporcione un soporte vital para los subprocesos de gestión del talento humano de H&S IPS.
----------------------	---

6.2.2 *Diseño del formato de perfil de cargo*

Posterior al reconocimiento de los cargos y recolección de la información se procedió a determinar la estructura del perfil de cargo, lo cual, requirió el apoyo de los directivos de la empresa y que se plasmó a través de las diferentes reuniones realizadas. A continuación, se presenta el formato final establecido para el manual de perfiles de cargo de H&S IPS:

Figura 12. *Formato de perfil de cargo*

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO		CODIGO:	
			VERSIÓN:	
			FECHA:	
			Página 1 de 1	

NOMBRE DEL CARGO:		NIVEL:	
NOMBRE DE LA DEPENDENCIA:			
CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO:		CARGOS SUPERVISADOS:	
RELACIONES:		COMITÉS:	
RECURSOS:			
FUNCIÓN BÁSICA:			
FUNCIONES ESPECÍFICAS			
REQUISITOS DEL CARGO			
FORMACIÓN ACADÉMICA:			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:			
EXPERIENCIA:			
COMPETENCIAS GENERALES			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:			

NOTIFICACIÓN: Acepto y firmo para ratificar que la información expuesta en el presente documento es de mi conocimiento.				
COLABORADOR		FIRMA		FECHA

Elaboró	SEBASTIAN REYES	Revisó	AYLEEN ALFONSO	Aprobó	SANDRA LEGUIZAMON
---------	-----------------	--------	----------------	--------	-------------------

En la tabla 17 se expone cada uno de los componentes que integran el formato de perfil de cargo:

Tabla 17. *Componentes del formato de perfil de cargo*

<i>Dimensión</i>	<i>Componentes</i>
<i>Descripción del cargo</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del cargo: Nombre del cargo al que pertenece el perfil.

-
- Nivel: Hace referencia al posicionamiento del cargo en la estructura de la organización.
 - Nombre de la dependencia: Es el área al que pertenece el cargo según el organigrama.
 - Cargo del superior inmediato: Nombre del cargo del supervisor de contrato o jefe inmediato.
 - Cargos supervisados: Cantidad de cargos que tiene bajo su responsabilidad.
 - Relaciones: Cargos con los cuales interactúa constantemente.
 - Comités: Se registran los comités de la empresa a los cuales puede pertenecer.
 - Recursos: Son los elementos tangibles o intangibles que forman parte del cargo.

Funciones y responsabilidades

Se expone la función básica y las funciones específicas que debe desempeñar el personal que ocupe el respectivo cargo. Adicionalmente, se consideran las responsabilidades que conlleva el cargo dentro de la organización.

Perfil del cargo

- Formación académica: Nivel mínimo de educación que se debe tener para ocupar el cargo.
 - Conocimientos específicos: Serie de conocimientos requeridos adicionales al título de educación solicitado.
 - Experiencia: Trayectoria laboral mínima que se debe tener para ser apto al cargo.
 - Convalidación: Experiencia mínima certificada basada en la prestación de servicios relacionados con el cargo, que puede llegar a suplir la falta de formación académica requerida (aplica para ciertos cargos).
 - Competencias: Conjunto de características generales y
-

específicas que debe poseer la persona que ocupe el cargo.

<i>Constancia de aceptación</i>	Evidencia de la aceptación por parte del colaborador de toda la información consignada en el formato de perfil de cargo.
---------------------------------	--

6.2.3 Validación final de perfiles de cargo

Después de diseñados los perfiles de cargo, la última etapa es la revisión y aprobación por parte de gerencia del consolidado manual de perfiles de cargo de la empresa. Con dicha aprobación se realiza la posterior socialización e implementación en la organización.

En total se elaboraron 56 perfiles de cargo en H&S IPS con los que se abarcaron la totalidad de los colaboradores. En el apéndice 29, se encuentra adjunto el manual de perfiles de cargo de la institución.

6.3 Propuesta de mejoramiento para la gestión del clima organizacional

La herramienta ofimática de gestión del clima organizacional, adjunta en el apéndice 23, fue elaborada debido a que se identificaron deficiencias en el subproceso de gestión del clima organizacional dado que, aunque se realizaba la evaluación de clima organizacional, la administración de los resultados era inadecuada, su manejo era a través de encuestas generales que se tabulaban sin algún tipo de seguimiento que proporcionara la mejora de los resultados o que concediera abordar las debilidades de los colaboradores que obtuvieron un bajo rendimiento en la evaluación. El objetivo principal era suministrar una mejora al subproceso que permitiera gestionar el clima organizacional de manera práctica y dinámica mediante la cual se pudiera obtener información que apoyara la toma de decisiones dirigidas siempre a la mejora.

Durante la construcción de la herramienta se tuvo en cuenta la practicidad de su uso, que el usuario responsable de su gestión tuviera una interacción intuitiva con la misma y así, facilitara su administración.

La plantilla diseñada se encuentra integrada por pestañas que contienen opciones de vinculo que facilitan el uso de la herramienta ofimática y contribuyen a que la información contenida en ella permanezca confidencial ya que, tendrán acceso restringido según su rol. Los roles para el uso de la plantilla serán:

Tabla 18. Roles de herramienta ofimática de gestión del clima organizacional

<i>Rol</i>	<i>Descripción</i>
<i>Administrador</i>	Será el encargado del manejo de la herramienta ofimática, por ende, dispondrá del acceso a la totalidad de la información consignada en ella, de la misma manera tendrá la responsabilidad de generar informes y notificar al personal correspondiente acerca de los resultados de la evaluación de clima organizacional con el fin de tomar las respectivas decisiones.
<i>Evaluador</i>	Cada colaborador que tenga la facultad de evaluar desempeñará el rol de evaluador, este individuo solo podrá tener acceso al formulario de la evaluación.

Cabe destacar que, al no poder realizar la evaluación del clima organizacional, se procedió a efectuar un ensayo con valores simulados con el fin de corroborar la practicidad de la herramienta. A continuación, se presenta la forma en la que funciona las pestañas de la herramienta ofimática de gestión del clima organizacional:

6.3.1 Procesos

Figura 13. *Procesos. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional*

 Health & Safety IPS	REGISTRO DE INFORMACIÓN	ENCUESTA	INFORMES	INSTRUCCIONES																
	PROCESOS	LISTA DE AFIRMACIONES	TIPOS DE RESPUESTA	ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="467 562 828 596">REGISTRO DE PROCESOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td data-bbox="467 596 828 625">Direccionamiento Estratégico</td></tr> <tr><td data-bbox="467 625 828 655">Gerencia</td></tr> <tr><td data-bbox="467 655 828 684">Gestión de Calidad</td></tr> <tr><td data-bbox="467 684 828 714">Gestión al Usuario</td></tr> <tr><td data-bbox="467 714 828 743">Atención Médica Ambulatoria</td></tr> <tr><td data-bbox="467 743 828 772">Atención Odontológica Ambulatoria</td></tr> <tr><td data-bbox="467 772 828 802">Atención en Terapia Infantil</td></tr> <tr><td data-bbox="467 802 828 831">Atención Domiciliaria</td></tr> <tr><td data-bbox="467 831 828 861">Seguridad y Salud en el Trabajo</td></tr> <tr><td data-bbox="467 861 828 890">Gestión del Talento Humano</td></tr> <tr><td data-bbox="467 890 828 919">Gestión Administrativa y Financiera</td></tr> <tr><td data-bbox="467 919 828 949">Gestión Información</td></tr> <tr><td data-bbox="467 949 828 978">Apoyo Jurídico</td></tr> <tr><td data-bbox="467 978 828 1008">Gestión Comercial y Comunicadores</td></tr> <tr><td data-bbox="467 1008 828 1037">Gestión Ambiente Físico</td></tr> </tbody> </table>	REGISTRO DE PROCESOS	Direccionamiento Estratégico	Gerencia	Gestión de Calidad	Gestión al Usuario	Atención Médica Ambulatoria	Atención Odontológica Ambulatoria	Atención en Terapia Infantil	Atención Domiciliaria	Seguridad y Salud en el Trabajo	Gestión del Talento Humano	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión Información	Apoyo Jurídico	Gestión Comercial y Comunicadores	Gestión Ambiente Físico			
REGISTRO DE PROCESOS																				
Direccionamiento Estratégico																				
Gerencia																				
Gestión de Calidad																				
Gestión al Usuario																				
Atención Médica Ambulatoria																				
Atención Odontológica Ambulatoria																				
Atención en Terapia Infantil																				
Atención Domiciliaria																				
Seguridad y Salud en el Trabajo																				
Gestión del Talento Humano																				
Gestión Administrativa y Financiera																				
Gestión Información																				
Apoyo Jurídico																				
Gestión Comercial y Comunicadores																				
Gestión Ambiente Físico																				

La primera pestaña “Procesos” integra el módulo “Registro de información” y es donde se consignan los procesos de la organización, dichos procesos serán evaluados bajo la gestión del clima organizacional en la herramienta ofimática. En este espacio se deberá incluir un único proceso por celda, dado que, la plantilla se encuentra configurada con estas celdas preestablecidas para que, si en llegado caso se debe realizar un cambio, el único paso a seguir sería modificar el nombre del proceso en esta ubicación y automáticamente se actualizara en toda la herramienta.

6.3.2 Lista de afirmaciones

Figura 14. Lista de afirmaciones. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional


REGISTRO DE INFORMACIÓN		ENCUESTA	INFORMES	INSTRUCCIONES
PROCESOS	LISTA DE AFIRMACIONES	TIPOS DE RESPUESTA	ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
Escala: Relaciones interpersonales (compañerismo y colaboración)				
1	Cuento con el apoyo de mis compañeros cuando lo requiero.			
2	Cuento con el apoyo de mi supervisor de contrato o jefe inmediato cuando lo requiero.			
3	Las relaciones entre los compañeros se dan de manera cordial y respetuosa.			
4	Tengo buenas relaciones con mis compañeros.			
5	Considero que tengo buena relación de trabajo con mi supervisor de contrato o jefe inmediato.			
Escala: Relaciones interpersonales (comunicación)				
6	Existe buena comunicación entre los compañeros.			
7	Considero que tengo buena comunicación con mis compañeros.			
8	Recibo información oportuna (impresa o digital) que me permite conocer los acontecimientos relevantes de la institución.			
9	Siempre puedo comunicar lo que pienso, aunque no este de acuerdo con el resto de la institución.			
10	Considero que existen problemas de comunicación en la institución.			
Escala: Cohesión de grupo (trabajo en equipo)				
11	El liderazgo en el plantel contribuye al trabajo en equipo.			
12	La integración entre los compañeros es eficiente para el desarrollo de las actividades diarias de la institución.			
13	Me siento cómodo trabajando en equipo.			
14	En la organización los resultados son el fruto del trabajo en equipo.			
15	En la institución se promueve el trabajo en equipo.			
Escala: Cohesión de grupo (productividad)				
16	El trabajo en la institución esta bien organizado.			
17	El trabajo me hace sentir útil y altamente productivo.			
18	Me siento cómodo trabajando en la institución frente a mis objetivos profesionales.			
Escala: Calidad de vida laboral (bienestar y salud física)				
19	Con frecuencia me siento estresado por las actividades que realizo en mi jornada laboral.			
20	Las actividades que desempeño afectan la estabilidad con mi familia.			
21	Me brindan espacio para la realización de pausas activas.			
22	Con frecuencia dedico horas extras de trabajo para cumplir con las actividades asignadas.			
Escala: Calidad de vida laboral (condiciones de trabajo)				
23	Cuento con los materiales y equipos necesarios para llevar a cabo mi trabajo o prestar mi servicio.			
24	He recibido apoyo administrativo (recursos, materiales, entre otros) para la realización de las labores diarias de la institución.			
25	Considero que el lugar de trabajo es agradable.			
26	En el espacio donde realizo mis actividades me puedo concentrar.			
27	El espacio donde realizo mis actividades cuenta con buena iluminación.			

La segunda pestaña del módulo “Registro de información” se llama “Lista de afirmaciones”, en ella se presentan una por una las afirmaciones que hacen parte del formulario del clima organizacional que se aplicará a los colaboradores.

La encuesta del clima organizacional incluye afirmaciones que permiten identificar información relacionada con el nivel de satisfacción de los colaboradores en temas tales como: compañerismo y colaboración, comunicación, trabajo en equipo, productividad, bienestar y salud física y condiciones de trabajo.

6.3.3 Tipos de respuesta


Figura 15. Tipos de respuesta. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional

	REGISTRO DE INFORMACIÓN	ENCUESTA	INFORMES	INSTRUCCIONES												
	PROCESOS	LISTA DE AFIRMACIONES	TIPOS DE RESPUESTA	ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL												
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>TIPOS DE RESPUESTA</th> <th>EQUIVALENCIA CUANTITATIVA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		TIPOS DE RESPUESTA	EQUIVALENCIA CUANTITATIVA	Totalmente de acuerdo	5	De acuerdo	4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	En desacuerdo	2	Totalmente en desacuerdo	1	
TIPOS DE RESPUESTA	EQUIVALENCIA CUANTITATIVA															
Totalmente de acuerdo	5															
De acuerdo	4															
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3															
En desacuerdo	2															
Totalmente en desacuerdo	1															

En la tercera pestaña “Tipos de respuesta” del módulo “Registro de información” se encuentra incluida la escala de valoración de las afirmaciones de la evaluación del clima organizacional y su respectiva equivalencia cuantitativa. Las celdas de las respuestas están directamente vinculadas con el formulario de la encuesta, por lo tanto, en dicha plantilla se verá reflejado cualquier cambio realizado en esta pestaña.

6.3.4 Estado del clima organizacional

Figura 16. Estado del clima organizacional. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional

	REGISTRO DE INFORMACIÓN	ENCUESTA	INFORMES	INSTRUCCIONES												
	PROCESOS	LISTA DE AFIRMACIONES	TIPOS DE RESPUESTA	ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL												
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</th> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>RANGO DE CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EXCELENTE</td> <td>Se cumplen todas las expectativas, los colaboradores están satisfechos y el clima organizacional es ejemplar.</td> <td>Resultado mayor a 4,5</td> </tr> <tr> <td>BUENO</td> <td>El clima organizacional es manejado de manera correcta, no obstante, aún existen elementos en los que es necesario mejorar.</td> <td>Resultado entre 3,5 y 4,5</td> </tr> <tr> <td>MALO</td> <td>El clima organizacional en la organización es crítico. Es indispensable formular un plan de mejora.</td> <td>Resultado menor a 3,5</td> </tr> </tbody> </table>			ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	DESCRIPCIÓN	RANGO DE CALIFICACIÓN	EXCELENTE	Se cumplen todas las expectativas, los colaboradores están satisfechos y el clima organizacional es ejemplar.	Resultado mayor a 4,5	BUENO	El clima organizacional es manejado de manera correcta, no obstante, aún existen elementos en los que es necesario mejorar.	Resultado entre 3,5 y 4,5	MALO	El clima organizacional en la organización es crítico. Es indispensable formular un plan de mejora.	Resultado menor a 3,5
ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	DESCRIPCIÓN	RANGO DE CALIFICACIÓN														
EXCELENTE	Se cumplen todas las expectativas, los colaboradores están satisfechos y el clima organizacional es ejemplar.	Resultado mayor a 4,5														
BUENO	El clima organizacional es manejado de manera correcta, no obstante, aún existen elementos en los que es necesario mejorar.	Resultado entre 3,5 y 4,5														
MALO	El clima organizacional en la organización es crítico. Es indispensable formular un plan de mejora.	Resultado menor a 3,5														

En la última pestaña del módulo “Registro de información” llamada “Estado del clima organizacional” se puede conocer el estado en el que se encontraría la organización de acuerdo con los resultados obtenidos por la herramienta de gestión del clima organizacional.

Existen tres estados, el primero se representa con el color verde e indica un excelente clima organizacional; el segundo estado planteado con el color azul expone un buen clima organizacional pero susceptible a mejorar y el tercer estado en color rojo precisa que el clima organizacional es malo y que es necesario actuar inmediatamente en un plan de mejora que aumente el nivel de satisfacción de los colaboradores.

6.3.5 Formulario

Figura 17. Formulario. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE H&S IPS

Precaución:
 Lea cuidadosamente cada una de las ítems y relacione la valoración que considere más adecuada de acuerdo a la siguiente escala:
 Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.

Número	Ítem	Respuesta
1	Cuenta con el apoyo de mis compañeros cuando la requiera.	
2	Cuenta con el apoyo de mi supervisor de contrata a jefe inmediata cuando la requiera.	
3	Las relaciones entre los compañeros se dan de manera cordial y respetuosa.	
4	Tengo buenas relaciones con mis compañeros.	
5	Considero que tengo buena relación de trabajo con mi supervisor de contrata a jefe inmediata.	
6	Existe buena comunicación entre los compañeros.	
7	Considero que tengo buena comunicación con mis compañeros.	
8	Recibo información oportuna (impresa o digital) que me permite conocer los acontecimientos relevantes de la institución.	
9	Siempre puedo comunicar lo que pienso, aunque no estoy de acuerdo con el resto de la institución.	
10	Considero que existen problemas de comunicación en la institución.	
11	El liderazgo en el plantel contribuye al trabajo en equipo.	
12	La interacción entre los compañeros es eficiente para el desarrollo de las actividades diarias de la institución.	
13	Me siento cómoda trabajando en equipo.	
14	En la organización los resultados son el fruto del trabajo en equipo.	
15	En la institución se promueve el trabajo en equipo.	
16	El trabajo en la institución está bien organizado.	
17	El trabajo me hace sentir útil y altamente productiva.	
18	Me siento cómoda trabajando en la institución frente a mis objetivos profesionales.	
19	Con frecuencia me siento atraída por las actividades que realiza en mi jornada laboral.	
20	Las actividades que desempeño afectan la estabilidad con mi familia.	
21	Me brindan espacio para la realización de pasare activar.	
22	Con frecuencia dedico horas extras de trabajo para cumplir con las actividades asignadas.	
23	Cuento con los materiales y equipos necesarios para llevar a cabo mi trabajo prestar mi servicio.	
24	He recibido apoyo administrativo (recursos, materiales, entre otros) para la realización de las labores diarias de la institución.	
25	Considero que el lugar de trabajo es agradable.	
26	En el espacio donde realiza mis actividades me puedo concentrar.	
27	El espacio donde realiza mis actividades cuenta con buena iluminación.	

GUARDAR ENCUESTA

En la pestaña “Formulario” del módulo “Encuesta” se ubica la evaluación del clima organizacional de H&S IPS, en la cual se encuentran 27 afirmaciones que cada colaborador

encuestado tendrá que responder según la escala de valoración definida anteriormente. En el cuestionario existe un espacio asignado para elegir el proceso al que se pertenece en la organización, siendo esta la única información propia del colaborador que se solicitaría, ya que es de vital importancia la confidencialidad de las respuestas dadas por el encuestado en este tipo de evaluaciones.

Al finalizar la evaluación, el colaborador deberá dar clic en el botón denominado “Guardar encuesta” con el propósito de que las respuestas sean recopiladas en una base de datos y se puedan generar los resultados a través de las fórmulas, tablas y gráficos dinámicos establecidos en la herramienta ofimática.

6.3.6 Resultados

El módulo “Informes” es integrado por una única pestaña de nombre “Resultados”, en donde se consolidan la totalidad de los resultados de la gestión del clima organizacional. A continuación, se dará a conocer cada una de las 4 secciones de las que consta el informe:

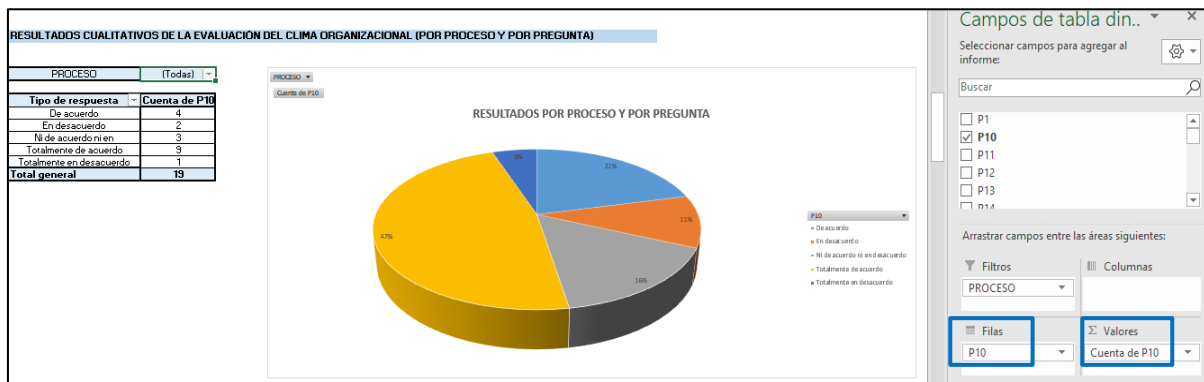
6.3.6.1 Resultados de evaluación del clima organizacional. En esta primera parte del informe se consolidan las respuestas de la evaluación del clima organizacional, una macro vinculada con el formulario de la evaluación es la responsable de suministrar dicha información. En la tabla podemos observar el respectivo proceso al que pertenece el colaborador y la valoración dada a cada pregunta (ver figura 18), cabe resaltar que fue abreviada la palabra “pregunta” por una letra “P” en cada columna por fines prácticos.

Figura 18. Resultado de evaluación del clima organizacional

REGISTRO DE INFORMACIÓN		ENCUESTA		INFORMES		INSTRUCCIONES							
				RESULTADOS									
Resultados de evaluación del clima organizacional													
PROCESO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
Gestión Comercial y Comunicadores	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Apoyo Jurídico	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Gestión Información	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Gestión Administrativa y Financiera	Totalmente en	De acuerdo	Totalmente en	Totalmente en	Totalmente en	Totalmente en	Totalmente en	Totalmente en	Totalmente en	Totalmente en	Totalmente en	Totalmente en	De acuerdo
Atención Domiciliaria	En	En	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
Atención en Terapia Infantil	Ni de acuerdo ni en	Ni de acuerdo ni	Ni de acuerdo ni en	Ni de acuerdo ni en	Ni de acuerdo ni en	Ni de acuerdo ni en	Ni de acuerdo ni en	Ni de acuerdo ni en	Ni de acuerdo ni en	Ni de acuerdo ni en	Ni de acuerdo ni en	Ni de acuerdo ni en	Ni de acuerdo ni en
Atención Odontología Ambulatoria	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
Atención Médica Ambulatoria	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Gestión al Usuario	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Atención en Terapia Infantil	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

6.3.6.2 Resultados cualitativos de la evaluación del clima organizacional (por proceso y por pregunta). En esta parte del informe se ubica una tabla dinámica en la que se podrá individualizar el respectivo proceso del que se requiere identificar sus resultados de la evaluación del clima organizacional. Además, se deberá seleccionar la única pregunta de la que se desea conocer los resultados modificando su ítem en los campos de “Filas” y “Valores”. Se muestra un ejemplo con la pregunta 10 en la siguiente figura:

Figura 19. Resultados cualitativos de la evaluación del clima organizacional (por proceso y por pregunta)



Al finalizar, se presenta un diagrama de torta donde se puede observar la cantidad de respuestas que fueron seleccionadas por cada opción de valoración.

6.3.6.3 Resultados cuantitativos de la evaluación del clima organizacional. En la tercera parte del informe se encuentra la equivalencia cuantitativa de las respuestas dadas por los

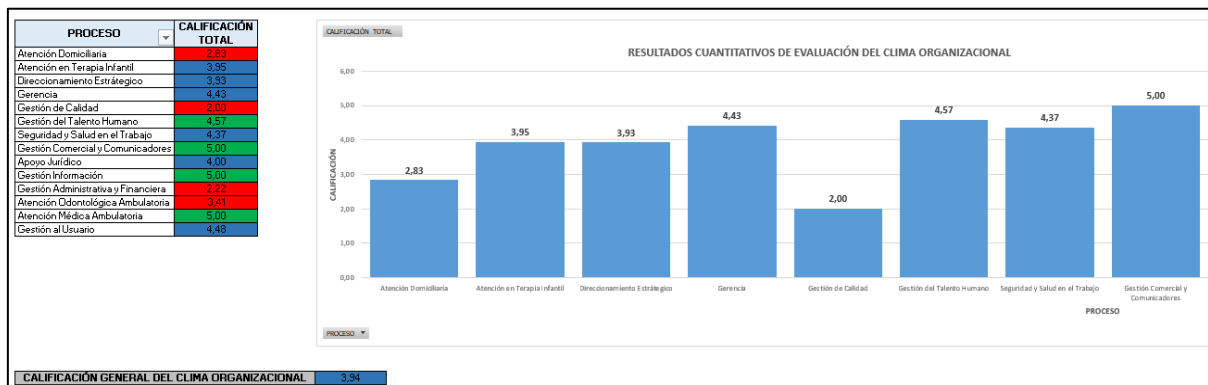
colaboradores en la evaluación del clima organizacional, dicha equivalencia se logra de forma automática (mediante una fórmula) con los valores ya expresados en la figura 15.

La matriz de resultados (cuantitativos) de la evaluación del clima organizacional, recopila las respuestas suministradas por cada colaborador en cada una de las preguntas y genera una calificación final, de dicha evaluación, en la última columna.

Posteriormente, se encontrará un cuadro de mando y un diagrama de barras que contienen la calificación del clima organizacional por cada proceso y donde se puede observar los procesos que tienen mejor y peor gestión, lo cual, contribuirá a agilizar la planificación e implementación de planes de mejora.

Al finalizar, se expone la calificación final de la gestión del clima organizacional en H&S IPS a partir de la información obtenida del cuadro de mando de las calificaciones por proceso. Cabe resaltar que cada celda que contiene una calificación individual, por proceso o final, se encuentra acompañada del respectivo color que indicaría su nivel de cumplimiento.

Figura 20. Resultados cuantitativos de la evaluación del clima organizacional



6.3.6.4 Plan de mejora. En la última parte del informe se dispone de una tabla que favorece la gestión del plan de acción para las falencias identificadas en el informe de gestión del clima organizacional. En dicha tabla se tiene en cuenta aspectos como la debilidad identificada, actividad de mejora, el objetivo de la actividad, los procesos que serán intervenidos, el responsable, la fecha establecida para la ejecución de la actividad y las observaciones necesarias.

La plantilla se desarrolló de manera análoga a la herramienta ofimática para la gestión del clima organizacional, la cual se constituye de vínculos que favorecen la navegación en sus módulos y pestañas.

Asimismo, la administración de los roles es muy similar, la única excepción es que en la plantilla de gestión del desempeño existe el rol de “Evaluado” que comprende a los colaboradores que recibieron una valoración en la evaluación y a quienes se les debe entregar el resultado y realizar la respectiva retroalimentación, con el fin de analizar las fortalezas y debilidades identificadas para determinar si es necesario un plan de acción para la mejora.

Cabe mencionar que, al no poder aplicar la evaluación del desempeño, se llevó a cabo una simulación con valores no reales con el propósito de verificar la funcionalidad de la herramienta. A continuación, se exponen los módulos y pestañas que hacen parte de la herramienta ofimática de gestión del desempeño:

6.4.1 Procesos

Los procesos de la herramienta de gestión del desempeño se administran del mismo modo que en la herramienta de gestión del clima organizacional.

6.4.2 Niveles jerárquicos

Figura 23. Niveles jerárquicos. Herramienta ofimática de gestión del desempeño

	REGISTRO DE INFORMACIÓN	COLABORADORES	EVALUACIÓN	INFORME	INSTRUCCIONES
	PROCESOS	NIVELES JERARQUICOS	CARGOS	COMPETENCIAS	CRITERIOS DE DECISIÓN
		NIVELES JERARQUICOS Gerentes Profesionales Administrativos Profesionales Asistenciales Profesionales Terapia Infantil Auxiliares Administrativos Auxiliares Asistenciales			

La segunda pestaña “Niveles jerárquicos” que compone el módulo “Registro de información”, presenta la clasificación de los cargos de la empresa en 6 niveles definidos para una mejor aplicación de la evaluación del desempeño y para comprender con mayor facilidad la estructura organizacional.

6.4.3 Cargos

Figura 24. Cargos H&S. Herramienta ofimática de gestión del desempeño

		REGISTRO DE INFORMACIÓN	COLABORADORES	EVALUACIÓN	INFORME	INSTRUCCIONES
PROCESOS	NIVELES JERARQUICOS	CARGOS	COMPETENCIAS	CRITERIOS DE DECISIÓN		
		CARGOS				
	Gerentes	Gerente				
		Gerente Médico				
		Administrador				
		Asesor Jurídico				
		Contador				
		Coordinador De PAD y Automonitoreo Covid				
		Coordinador De Calidad				
		Coordinador De Clínica De Heridas				
		Coordinador De Enfermería Domiciliaria				
		Coordinador De Facturación Y Convenios				
	Profesionales Administrativos	Coordinador De Medios Tecnológicos				
		Coordinador De Modificación De Conducta				
		Coordinador De Neurodesarrollo				
		Coordinador De PHD				
		Coordinador De SG-SST				
		Coordinador De SIAU				
		Coordinador De Talento Humano				

La pestaña “Cargos” hace parte del módulo “Registro de información” y en ella se consignan los 56 cargos existentes en la organización y que serán tomados en cuenta para la evaluación del desempeño. Los cargos se encuentran clasificados según los niveles jerárquicos mencionados anteriormente, lo cual es importante al momento de aplicar la evaluación, dado que, solo los profesionales administrativos serán evaluados mediante una evaluación de desempeño tipo 360°. En la siguiente tabla se muestra la cantidad de cargos que componen cada nivel jerárquico de la organización:

Tabla 19. *Número de cargos por nivel jerárquico*

<i>Nivel jerárquico</i>	<i>Número de cargos por nivel</i>
<i>Gerentes</i>	2 cargos
<i>Profesionales Administrativos</i>	17 cargos
<i>Profesionales Asistenciales</i>	12 cargos
<i>Profesionales Terapia Infantil</i>	9 cargos
<i>Auxiliares Administrativos</i>	12 cargos
<i>Auxiliares Asistenciales</i>	4 cargos

6.4.4 Competencias

Figura 25. *Competencias. Herramienta ofimática de gestión del desempeño*

REGISTRO DE INFORMACIÓN		COLABORADORES		EVALUACIÓN		INFORME		INSTRUCCIONES	
PROCESOS		NIVELES JERÁRQUICOS		CARGOS		COMPETENCIAS		CRITERIOS DE DECISIÓN	
COMPETENCIAS	GERENTES	PROFESIONALES ADMINISTRATIVOS	PROFESIONALES ASISTENCIALES	PROFESIONALES TERAPIA INFANTIL	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	AUXILIARES ASISTENCIALES			
GENERALES	Capacidad de análisis y autocrítica	Capacidad de análisis y autocrítica	Capacidad de análisis y autocrítica	Capacidad de análisis y autocrítica	Capacidad de análisis y autocrítica	Capacidad de análisis y autocrítica			
	Orientación al servicio	Orientación al servicio	Orientación al servicio	Orientación al servicio	Orientación al servicio	Orientación al servicio			
	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo			
	Ética profesional	Ética profesional	Ética profesional	Ética profesional	Ética profesional	Ética profesional			
ESPECÍFICAS	Adaptabilidad al cambio	Adaptabilidad al cambio	Adaptabilidad al cambio	Adaptabilidad al cambio	Adaptabilidad al cambio	Adaptabilidad al cambio			
	Toma de decisiones	Toma de decisiones	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo			
	Orientación a resultados	Planeación y organización	Comunicación asertiva	Creatividad	Tolerancia a la presión	Tolerancia a la presión			
	Liderazgo	Liderazgo	Dinamismo y energía	Autocontrol	Proactividad	Proactividad			
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	Manejo de conflictos	Comunicación efectiva	Flexibilidad	Flexibilidad	Actitud hacia las normas	Flexibilidad			
	Calidad en el trabajo	Calidad en el trabajo	Calidad en el trabajo	Calidad en el trabajo	Calidad en el trabajo	Calidad en el trabajo			
	Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad			
	Competencia técnica	Competencia técnica	Competencia técnica	Competencia técnica	Competencia técnica	Competencia técnica			
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Optimización de recursos	Optimización de recursos	Optimización de recursos	Optimización de recursos	Optimización de recursos	Optimización de recursos			
	Pertinencia	Pertinencia	Pertinencia	Pertinencia	Pertinencia	Pertinencia			
	Sentido de pertenencia	Sentido de pertenencia	Sentido de pertenencia	Sentido de pertenencia	Sentido de pertenencia	Sentido de pertenencia			
	Sistemas de gestión	Sistemas de gestión	Sistemas de gestión	Sistemas de gestión	Sistemas de gestión	Sistemas de gestión			
	Puntualidad	Puntualidad	Puntualidad	Puntualidad	Puntualidad	Puntualidad			
	Orden e higiene	Orden e higiene	Orden e higiene	Orden e higiene	Orden e higiene	Orden e higiene			
	Participación	Participación	Participación	Participación	Participación	Participación			

Es la cuarta pestaña del módulo “Registro de información” y contiene las competencias definidas para evaluar a los colaboradores de la empresa en la gestión del desempeño, se clasifican en 4 grupos: Generales, Específicas, Calidad y Productividad y Compromiso Institucional; adicionalmente, se encuentran categorizadas por los niveles jerárquicos de la organización.

6.4.5 Criterios de decisión

Figura 26. Criterios de decisión. Herramienta ofimática de gestión del desempeño

REGISTRO DE INFORMACIÓN		COLABORADORES	EVALUACIÓN	INFORME	INSTRUCCIONES						
PROCESOS		NIVELES JERARQUICOS	CARGOS	COMPETENCIAS	CRITERIOS DE DECISIÓN						
INTERVALO	DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN									
90% o superior	Excelente	Cumple satisfactoriamente con su desempeño y resultados en la organización. Es un colaborador ejemplar.									
60% - 89%	Sobresaliente	Su desempeño contribuye considerablemente al cumplimiento de los objetivos en la institución.									
30% - 59%	Aceptable	Desempeño bajo, requiere capacitación y compromiso a mejorar.									
0% - 29%	Insuficiente	Desempeño por debajo del mínimo para continuar en el equipo de trabajo.									
Calificación											
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10											
Calificación Mínima			→						Calificación Máxima		

En la última pestaña del módulo “Registro de información” se encuentran los criterios de decisión para la gestión del desempeño, los cuales nos permiten concluir si el resultado obtenido por el colaborador es excelente, sobresaliente, aceptable o insuficiente a través de los colores verde, azul, amarillo o rojo, respectivamente. La escala de valoración establecida es desde el número 1 hasta el 10, siendo este último la máxima calificación posible.

6.4.6 Plantilla

Figura 27. Plantilla. Herramienta ofimática de gestión del desempeño

REGISTRO DE INFORMACIÓN		COLABORADORES	EVALUACIÓN	INFORME	INSTRUCCIONES	
PLANTILLA						
Información de los colaboradores de la organización			Evaluadores			
Nombre del colaborador	Proceso	Cargo	Autoevaluación	Par laboral	Subordinado	Jefe inmediato o supervisor de contacto
Henry Eduardo Patiño Bueno	Gerencia	Gerente	Henry Eduardo Patiño Bueno			
Sandra Lorena Leguizamón Jiméne	Direccionamiento Estratégico	Gerente Médico	Sandra Lorena Leguizamón Jiméne			
José Agustín Calderón Bautista	Gestión Administrativa y Financiera	Administrador	José Agustín Calderón Bautista	Olga Elizabeth Ariza Peñaranda	Luis Eduardo Villamizar Rivera	Henry Eduardo Patiño Bueno
Olga Elizabeth Ariza Peñaranda	Apoyo Jurídico	Asesor Jurídico	Olga Elizabeth Ariza Peñaranda	Fredy Alonso Bautista Medina	Dora Vargas Antolínez	Sandra Lorena Leguizamón Jiméne
Fredy Alonso Bautista Medina	Apoyo Jurídico	Asesor Jurídico	Fredy Alonso Bautista Medina	Jessica Zhanik Amórtegui Lima	Javier Sneider Santos Mosquera	Sandra Lorena Leguizamón Jiméne
Jessica Zhanik Amórtegui Lima	Gestión Administrativa y Financiera	Contador	Jessica Zhanik Amórtegui Lima	Nelly Milena Ayala Robayo	Geymar Alejandra Gutiérrez León	Henry Eduardo Patiño Bueno
Nelly Milena Ayala Robayo	Atención Domiciliaria	Coordinador De PAD y Automonitoreo Covid	Nelly Milena Ayala Robayo	Deloy Yolma Gómez Reyes	Saira Patricia Tarazona Suarez	Henry Eduardo Patiño Bueno
Deloy Yolma Gómez Reyes	Gestión de Calidad	Coordinador De Calidad	Deloy Yolma Gómez Reyes	Elsa Calderón Espejo	Oliver Mauricio Sandoval Vásquez	Sandra Lorena Leguizamón Jiméne
Elsa Calderón Espejo	Atención Domiciliaria	Coordinador De Clínica De Heridas	Elsa Calderón Espejo	Maricela Macías Peñuela	Manuel Correa Carriño	Henry Eduardo Patiño Bueno
Maricela Macías Peñuela	Atención Domiciliaria	Coordinador De Enfermería Domiciliaria	Maricela Macías Peñuela	Sofía Mercedes Corredor Moreno	Albio Muñoz Andrade	Henry Eduardo Patiño Bueno
Sofía Mercedes Corredor Moreno	Atención Domiciliaria	Coordinador De Enfermería Domiciliaria	Sofía Mercedes Corredor Moreno	Ledy Yohana Lasso Moreno	Jessica Juleth Camacho Gómez	Henry Eduardo Patiño Bueno
Ledy Yohana Lasso Moreno	Gestión Administrativa y Financiera	Coordinador De Facturación Y Convenios	Ledy Yohana Lasso Moreno	Yvela Katherine Bayona Portilla	Magnolia Ortiz Mendivezo	Henry Eduardo Patiño Bueno
Yvela Katherine Bayona Portilla	Gestión de Información	Coordinador De Medios Tecnológicos	Yvela Katherine Bayona Portilla	Gloria Esther Jaraba Castillo	Ómar Fabian Gómez Díaz	Henry Eduardo Patiño Bueno
Gloria Esther Jaraba Castillo	Atención en Terapia Infantil	Coordinador De Modificación De Conducta	Gloria Esther Jaraba Castillo	Martha Patricia Delgado Bohórquez	Alba Luz Pérez Cadena	Sandra Lorena Leguizamón Jiméne
Martha Patricia Delgado Bohórquez	Atención en Terapia Infantil	Coordinador De Neurodesarrollo	Martha Patricia Delgado Bohórquez	Carlos Eduardo Mateus Ariza	Edron Reynaldo Otoro Tarazona	Sandra Lorena Leguizamón Jiméne
Carlos Eduardo Mateus Ariza	Atención Domiciliaria	Coordinador De PHD	Carlos Eduardo Mateus Ariza	Clara Inés Patiño Bueno	Luz Blaney Roper Roper	Henry Eduardo Patiño Bueno
Clara Inés Patiño Bueno	Seguridad y Salud en el Trabajo	Coordinador De SIG-SST	Clara Inés Patiño Bueno	Helena Becerra Guerrero	Claudia Inés Acevedo Marín	Henry Eduardo Patiño Bueno
Helena Becerra Guerrero	Gestión al Usuario	Coordinador De SIAU	Helena Becerra Guerrero	Ayleen Juleth Alfonso Granados	Claudia Juliana Velanda Puerda	Sandra Lorena Leguizamón Jiméne
Ayleen Juleth Alfonso Granados	Gestión del Talento Humano	Coordinador De Talento Humano	Ayleen Juleth Alfonso Granados	Lina María Gómez Chero	Ledy Yohana Prieto Caballero	Sandra Lorena Leguizamón Jiméne
Lina María Gómez Chero	Atención Domiciliaria	Coordinador De Terapia Domiciliaria	Lina María Gómez Chero	Pedro David Ruiz Amaya	Andrea Arenas Vezga	Henry Eduardo Patiño Bueno
Pedro David Ruiz Amaya	Gestión Administrativa y Financiera	Revisor Fiscal	Pedro David Ruiz Amaya	José Agustín Calderón Bautista	Karen Tatiana Díaz Pérez	Henry Eduardo Patiño Bueno

El módulo “Colaboradores” contiene la pestaña “Plantilla” en donde se ubican los nombres de los colaboradores que actualmente están vinculados a la organización. Cada trabajador se

encuentra correctamente registrado especificando el proceso al que pertenece, el cargo que ocupa en la empresa y, además, se adiciona la información correspondiente a quienes tienen el deber de evaluar a un integrante de la institución.

Cabe destacar que, por decisiones de la organización, los Gerentes solo realizarán la autoevaluación, los Profesionales Administrativos serán los únicos evaluados por medio de una evaluación de desempeño 360° y los demás colaboradores estarán valorados mediante una autoevaluación y una evaluación por su jefe inmediato o supervisor de contrato.

6.4.7 Evaluación

Figura 28. Evaluación. Herramienta ofimática de gestión del desempeño

REGISTRO DE INFORMACIÓN	COLABORADORES	EVALUACIÓN	INFORME	INSTRUCCIONES
GERENTES	PROFESIONALES ADMINISTRATIVOS	PROFESIONALES ASISTENCIALES	PROFESIONALES TERAPIA INFANTIL	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS AUXILIARES ASISTENCIALES

Formulario de evaluación de desempeño (Gerentes)	
Nombre del evaluador:	<input type="text"/>
Nombre del evaluado:	<input type="text"/>
Califique a su evaluado en una escala de 1 a 10, siendo 10 la mejor calificación, según su nivel de cumplimiento de las siguientes competencias:	
Competencias:	Valoración:
Capacidad de análisis y autocrítica	<input type="text"/>
Orientación al servicio	<input type="text"/>
Trabajo en equipo	<input type="text"/>
Ética profesional	<input type="text"/>
Adaptabilidad al cambio	<input type="text"/>
Toma de decisiones	<input type="text"/>
Orientación a resultados	<input type="text"/>
Liderazgo	<input type="text"/>
Manejo de conflictos	<input type="text"/>
Calidad en el trabajo	<input type="text"/>
Responsabilidad	<input type="text"/>
Competencia técnica	<input type="text"/>
Optimización de recursos	<input type="text"/>
Pertinencia	<input type="text"/>
Sentido de pertenencia	<input type="text"/>
Sistemas de gestión	<input type="text"/>
Puntualidad	<input type="text"/>
Orden e higiene	<input type="text"/>
Participación	<input type="text"/>

TIPOS DE COMPETENCIAS

- Generales
- Específicas
- Calidad y productividad
- Compromiso organizacional

GUARDAR EVALUACIÓN

El módulo de “Evaluación” es compuesto por 6 pestañas correspondientes a la evaluación de cada nivel jerárquico: Gerentes, Profesionales Administrativos, Profesionales Asistenciales, Profesionales Terapia Infantil, Auxiliares Administrativos y Auxiliares Asistenciales.

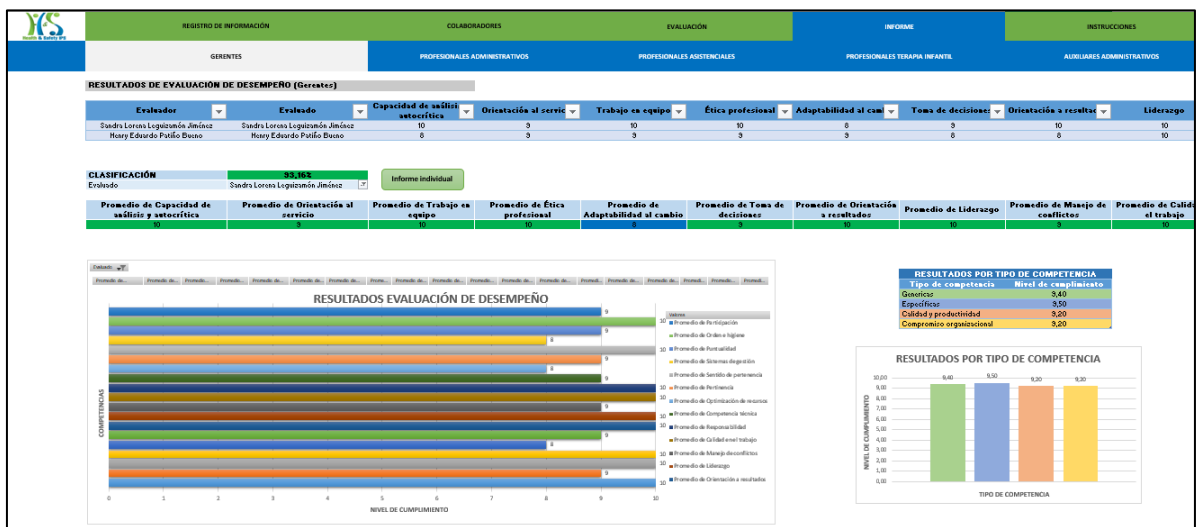
El formulario está constituido por un encabezado donde se registra el nombre del evaluador y del evaluado, las competencias correspondientes al colaborador con su respectiva casilla de valoración al frente de cada una y el botón de “Guardar Evaluación” el cual se debe oprimir una vez concluida la evaluación para que la macro de la herramienta ofimática recopile la información.

6.4.8 Informe

El módulo de “Informe”, al igual que de “Evaluación”, está integrado por 6 pestañas correspondientes a cada nivel jerárquico, en las cuales se consolida la información obtenida en la aplicación de la evaluación de gestión del desempeño. El informe consta de 3 partes:

6.4.8.1 Resultados de evaluación de desempeño.

Figura 29. Informe. Herramienta ofimática de gestión del desempeño



En primera instancia, se expone la matriz con los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas a cada colaborador que pertenece al respectivo nivel jerárquico, dicha matriz consigna el nombre tanto del evaluador como del evaluado y las valoraciones recibidas en cada una de las competencias correspondientes.

Posteriormente, se presenta un cuadro de mando que permite clasificar los resultados por cada colaborador haciendo clic en el botón de filtro y eligiendo el nombre del evaluado de quien se requiere conocer su evaluación de desempeño. Luego de seleccionar al colaborador, en la celda “Clasificación” se podrá observar la nota final obtenida, además, la casilla se relacionará con el color correspondiente de acuerdo a los intervalos de los criterios de evaluación. El cuadro de mando se encuentra vinculado a la tabla que muestra la valoración de cada una de las competencias tenidas en cuenta y que también se resaltarán de un color específico según su puntaje. Adicionalmente, se cuenta con el botón “Informe individual” que nos lleva directamente a la pestaña donde se expone el resumen de los resultados del trabajador y que se presenta en el numeral 6.4.10 del presente documento.

Finalmente, se exhibe un gráfico de barras horizontales con los resultados de la evaluación clasificado por cada competencia y, en la parte derecha, un gráfico que ilustra los mismos resultados pero compilados por los tipos de competencias.

6.4.8.2 Consolidado de evaluación de desempeño.

Figura 30. *Consolidado de evaluación de desempeño*

CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Gerentes)					
Calificación de evaluación de desempeño (Gerentes)					91,84%
Evaluado	Promedio de Capacidad de análisis y autocrítica	Promedio de Orientación al servicio	Promedio de Trabajo en equipo	Promedio de Ética profesional	Promedio de Adaptabilidad al cambio
Henry Eduardo Patiño Bueno	8	9	9	9	9
Sandra Lorena Leguizamón Jiménez	10	9	10	10	8

En el consolidado de evaluación de desempeño se muestran los resultados de cada una de las competencias de todos los colaboradores evaluados según su nivel jerárquico y en la última columna se puede observar la calificación final individual, la cual para proporcionar una ayuda visual se resaltarán de color verde, azul, amarillo o rojo, según corresponda. La finalidad de esta tabla es identificar rápidamente cuales trabajadores presentaron calificaciones superiores e inferiores en la evaluación.

Por último, un recuadro recopila y promedia los resultados de cada colaborador e indica la calificación total final del nivel jerárquico evaluado.

6.4.8.3 Plan de mejora para debilidades identificadas.

Figura 31. Plan de mejora para debilidades identificadas

PLAN DE MEJORA PARA DEBILIDADES IDENTIFICADAS (Gerentes)				
Evaluado	Acciones de mejora	Objetivo	Responsable del seguimiento	Observaciones
Henry Eduardo Patiño Bueno				
Sandra Lorena Leguizamón Jiménez				

En la sección final del informe se dispone de una tabla que apoya la gestión del plan de mejora para las debilidades identificadas en la gestión del desempeño. La tabla mencionada se encuentra compuesta por 5 ítems que favorecen su administración: evaluado, acciones de mejora, objetivo, responsable del seguimiento y observaciones necesarias.

6.4.9 Procedimiento

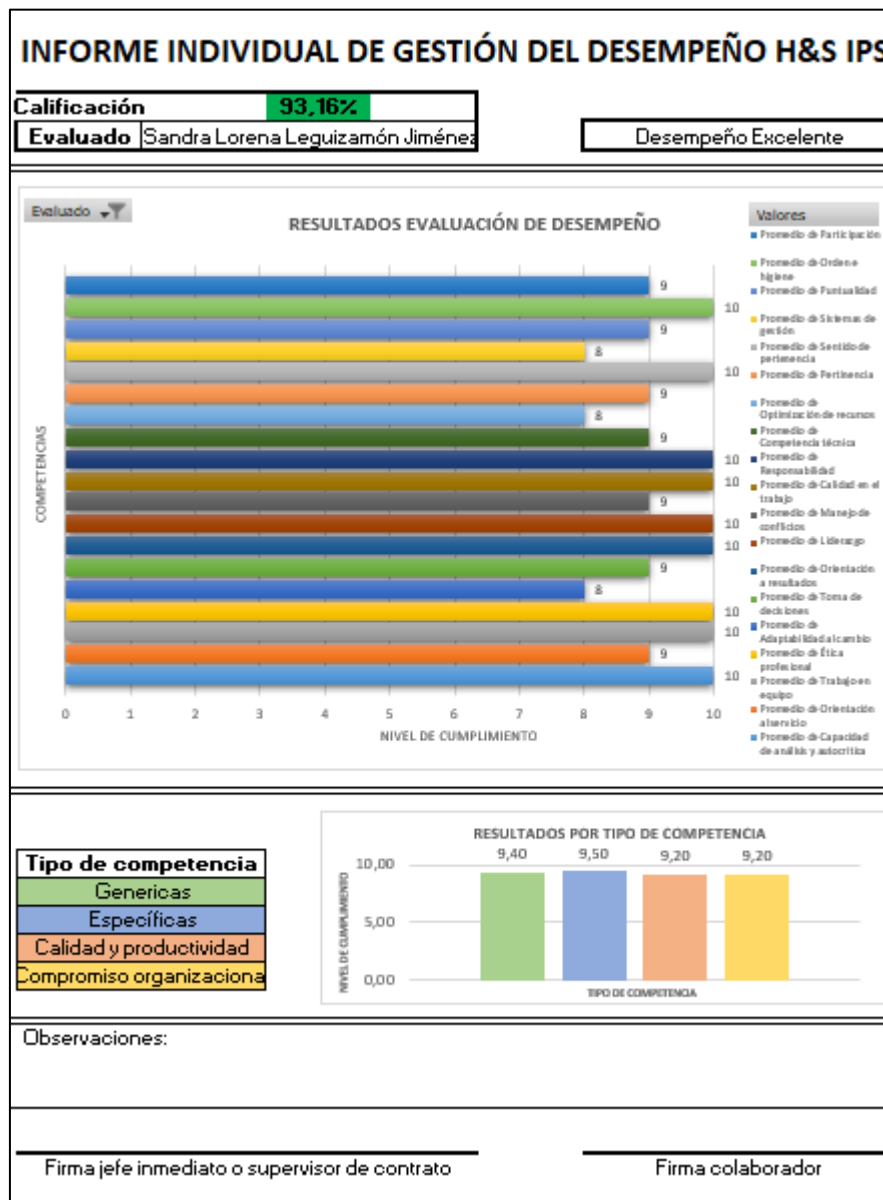
Figura 32. Procedimiento. Herramienta ofimática de gestión del desempeño

H&S Health & Safety IPS		REGISTRO DE INFORMACIÓN	COLABORADORES	EVALUACIÓN	INFORME	INSTRUCCIONES
PROCEDIMIENTO						
HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO H&S IPS						
<p>IMPORTANTE: Para un correcto desarrollo de la herramienta de gestión del desempeño, tener en cuenta los siguientes pasos:</p>						
Paso 1	Registro de procesos	Registrar los procesos de la empresa dirigiéndose al módulo "REGISTRO DE INFORMACIÓN", pestaña "PROCESOS", e ingresar los respectivos procesos que hacen parte del mapa de procesos de la institución, en cada una de sus categorías: procesos estratégicos, misionales y de apoyo, en los que se aplicará la gestión del clima organizacional.				
Paso 2	Registro de niveles jerárquicos	Ingresar al módulo "REGISTRO DE INFORMACIÓN", pestaña "NIVELES JERÁRQUICOS", y digitar los actuales niveles jerárquicos mediante los cuales se categorizan los cargos en la empresa.				
Paso 3	Registro de cargos	Registrar los respectivos cargos existentes en la empresa en el módulo "REGISTRO DE INFORMACIÓN", pestaña "CARGOS".				
Paso 4	Registro de competencias	Ingresar al módulo "REGISTRO DE INFORMACIÓN", pestaña "COMPETENCIAS", y registrar las competencias a partir de las cuales serán evaluados los colaboradores de la organización. Las competencias son categorizadas por cada uno de los seis niveles jerárquicos definidos en la empresa.				
Paso 5	Registro de colaboradores	Registrar en el módulo "REGISTRO DE INFORMACIÓN", pestaña "PLANTILLA", a los colaboradores que en la actualidad pertenecen al cuerpo laboral de la organización teniendo en cuenta el orden con base en los niveles jerárquicos de la empresa. Adicionalmente, se deberán establecer los evaluadores correspondientes de cada uno de los colaboradores. Nota: La evaluación de desempeño 360° será realizada únicamente al nivel jerárquico "Coordinadores" de la empresa. En los demás cargos se llevará a cabo una evaluación por parte del jefe inmedito o supervisor de contrato y una autoevaluación.				
Paso 6	Realizar evaluación	Dirigirse al módulo "EVALUACIÓN" y seleccionar la pestaña correspondiente al nivel jerárquico del evaluado, posteriormente, registrarse como evaluador e ingresar el nombre del evaluado en las respectivas celdas de opción desplegable. A continuación, valorar cada una de las competencias del colaborador en una escala de 1 a 10 (siendo 1 la mínima y 10 la máxima calificación), una vez evaluadas todas las competencias, dar clic en el				

La pestaña "Procedimiento" es la única que integra el módulo "Instrucciones" y allí se exponen los pasos para el uso adecuado de la herramienta ofimática de gestión del desempeño.

6.4.10 Informe individual para entrega al colaborador

Figura 33. Informe individual. Herramienta ofimática de gestión del desempeño



Por último, la herramienta genera informes individuales automáticamente en una hoja independiente para cada uno de los niveles jerárquicos evaluados, con la finalidad de realizar la entrega a cada colaborador y constatar que se llevó a cabo la respectiva retroalimentación de los resultados de la gestión de desempeño.

6.5 Propuesta de mejoramiento para diseñar indicadores de gestión para el proceso de Gestión del Talento Humano

La importancia de realizar control, medición y seguimiento del proceso de gestión del talento humano en la organización hace indispensable la implementación de indicadores de gestión, que permitan consolidar la información relevante de los principales aspectos como la capacitación del personal, clima organizacional, vigencia de los perfiles de cargo, desempeño laboral, respuesta oportuna a la requisición, inducción de personal y rotación de personal.

Para ello, se diseñaron a partir de una plantilla ofimática los indicadores de gestión del proceso, que proporcionan un monitoreo en periodos de tiempo diferentes y que facilitan el almacenamiento de los resultados para medir la tendencia de estos. Los indicadores de gestión de GTH en H&S IPS se anexan en el apéndice 30.

6.5.1 Estructura de indicadores de gestión de GTH en H&S IPS

La estructura de los indicadores de gestión del proceso de Gestión del Talento Humano en H&S IPS está compuesta por 5 secciones que se presentan a continuación:

6.5.1.1 Definición del indicador. En la primera sección del indicador se detalla su información general, tal como el nombre, objetivo y el rango de calificación.

Cabe destacar que, aunque se manejan los mismos 3 niveles con sus respectivos colores (malo con color rojo, bueno con color azul y excelente con color verde), los intervalos del rango de calificación para cada indicador son diferentes.

Figura 34. Definición del indicador

DEFINICIÓN DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR: Cobertura de perfiles de cargo			
OBJETIVO DEL INDICADOR: Determinar el porcentaje de perfiles de cargo actualizados y vigentes durante el periodo de evaluación establecido.	RANGOS DE CALIFICACIÓN		
	MALO	BUENO	EXCELENTE
	Inferior a 90%	Entre 90% y 99%	Igual a 100%

6.5.1.2 Ficha del indicador. En la segunda sección del indicador se precisa su unidad de medida, meta y frecuencia, además, se establecen los responsables tanto de la medición como del análisis del respectivo indicador y las partes interesadas. Cabe resaltar que el colaborador encargado de realizar el análisis de la información será el responsable de definir las acciones de mejora, en caso de ser necesario, para elevar el nivel del indicador.

Por otra parte, se especifica la fórmula de cálculo para el indicador de gestión y las fuentes de información de la organización de donde se obtuvieron los datos requeridos.

Figura 35. *Ficha del indicador*

FICHA DEL INDICADOR					
UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE (MEDIR)	RESPONSABLE (ANÁLISIS)	PARTES INTERESADAS
Porcentaje	100%	Anual	Coordinador de Talento Humano	Coordinador de Talento Humano	Todos los procesos de la organización
FÓRMULA DE CÁLCULO			FUENTE DE INFORMACIÓN		
$\frac{\text{Número total de perfiles de cargo actualizados}}{\text{Número total de cargos existentes}} \times 100$			MR-GH-TH-(001-056) Manual de perfiles de cargo		

6.5.1.3 Comportamiento del indicador. En este apartado se registra la información sustraída para realizar el cálculo del indicador de gestión del respectivo periodo de tiempo. Dicho lapso se determina previamente en la ficha de indicador y puede variar entre indicadores.

Figura 36. *Comportamiento del indicador*

COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR					
DATOS	PERIODO				
	2021	2022	2023	2024	2025
Numerador	22	56	-	-	-
Denominador	56	56	-	-	-

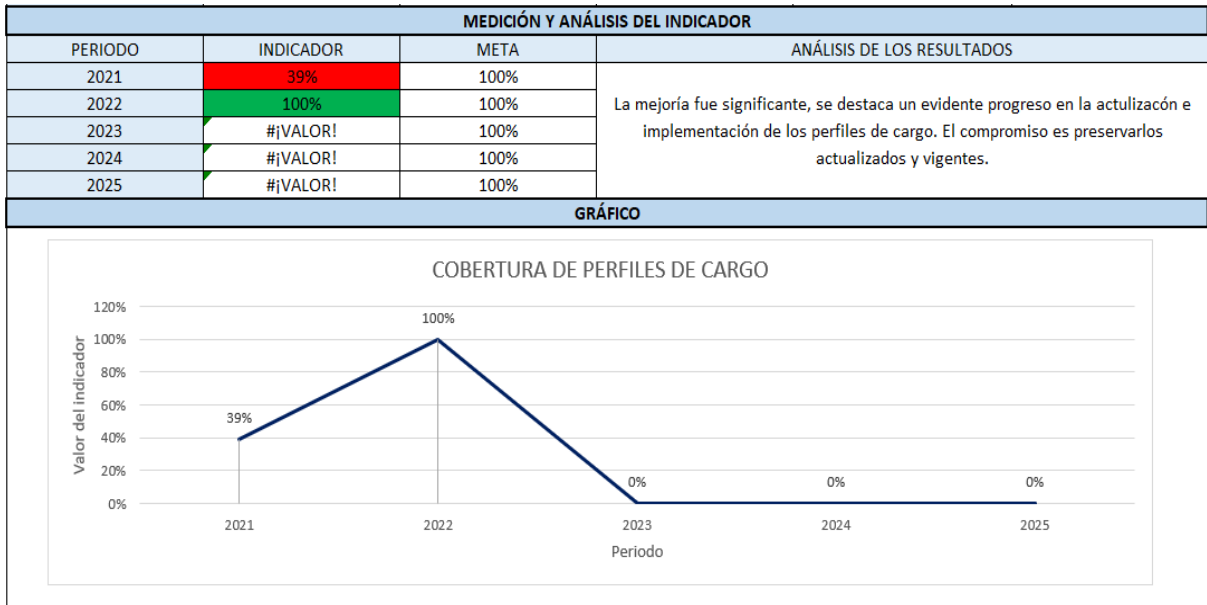
6.5.1.4 Medición y análisis del indicador. En esta sección se obtiene el resultado del indicador de gestión en cada periodo de medición, adicionalmente, las celdas se resaltan de un color en específico con base en los niveles de rango de calificación expuestos anteriormente.

Se dispone de un espacio para realizar un análisis de los resultados obtenidos con el fin de resaltar el progreso o retroceso del indicador y cuáles serían las causas.

Finalmente, se presenta a través de un gráfico de líneas, el comportamiento del indicador en los últimos cinco periodos de medición. En eje vertical del gráfico se puede observar el valor del

indicador, que oscila entre 0% y 100%, y en el eje horizontal se puede visualizar cada periodo evaluado.

Figura 37. Medición y análisis del indicador



6.5.1.5 Observaciones. La última sección consta de un espacio destinado para consignar las conclusiones del indicador, se mencionan los aspectos más importantes y su estado actual según el respectivo rango de calificación.

Figura 38. Observaciones

OBSERVACIONES
La última actualización del indicador se realizó el día 24 de febrero de 2022 y se encuentra en un rango de calificación EXCELENTE.

6.5.2 Presentación de los indicadores de gestión de GTH en H&S IPS

A continuación, se exponen y se describen los indicadores diseñados para el proceso de gestión de talento humano en H&S IPS:

Tabla 20. *Indicadores de gestión de GTH en H&S IPS*

<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Meta</i>
<i>Personal capacitado</i>	Determinar el porcentaje de actividades de capacitación realizadas en la fecha programada.	$\frac{\# \text{ de actividades de capacitación realizadas en la fecha programada}}{\# \text{ total de actividades de capacitación programadas}} \times 100$	85%
<i>Personal satisfecho</i>	Determinar el porcentaje de colaboradores que se encuentran satisfechos en la organización, con base en los resultados obtenidos de la Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional.	$\frac{\# \text{ de evaluaciones de clima organizacional con calificación Buena o Excelente}}{\# \text{ total de evaluaciones de clima organizacional realizadas}} \times 100$	90%
<i>Cobertura de perfiles de cargo</i>	Determinar el porcentaje de perfiles de cargo actualizados y vigentes durante el periodo de evaluación establecido.	$\frac{\text{Número total de perfiles de cargo actualizados}}{\text{Número total de cargos existentes}} \times 100$	100%
<i>Personal idóneo</i>	Determinar el porcentaje de colaboradores que contribuyen en la consecución de los objetivos de la organización con base en los resultados de la evaluación del desempeño por competencias.	$\frac{\# \text{ de evaluaciones de desempeño con calificación Sobresaliente o Excelente}}{\# \text{ total de evaluaciones de desempeño realizadas}} \times 100$	95%

<i>Respuesta oportuna a la requisición</i>	Determinar el porcentaje de solicitudes de requisición que son tramitadas en un período inferior a 10 días hábiles.	$\frac{\# \text{ de solicitudes de requisición tramitadas en el período establecido}}{\# \text{ total de solicitudes de requisición}} \times 100$	95%
<i>Inducción óptima</i>	Determinar el porcentaje de colaboradores recién ingresados a la organización que obtuvieron una calificación igual o superior a 8 puntos en la evaluación de inducción en el cargo en el primer intento.	$\frac{\# \text{ de colaboradores con calificación } \geq 8 \text{ puntos en la eval. de inducción en el cargo}}{\# \text{ total de colaboradores evaluados en la inducción en el cargo}} \times 100$	90%
<i>Rotación de personal</i>	Determinar el índice de rotación del personal de la empresa durante el periodo de evaluación establecido.	$\frac{\# \text{ de desvinculaciones} - \# \text{ de desvinculaciones inevitables}}{\text{Promedio de colaboradores de la empresa}} \times 100$	15%

6.6 Propuesta de mejoramiento para diseñar indicadores de gestión para el proyecto de grado

Con la finalidad de medir el impacto del proyecto de grado en la empresa, se diseñaron 3 indicadores de gestión que manifiestan la evolución del proceso y permiten visualizar un antes y un después en la organización con respecto a las propuestas de mejora implementadas.

La estructura de los indicadores se compone de cuatro secciones que son: Definición del indicador, Ficha del indicador, Medición y análisis del indicador y, por último, Observaciones.

Dicha estructura es similar a la de los indicadores de gestión diseñados para el proceso de gestión de talento humano en H&S IPS, la única diferencia radica en que no se tiene en cuenta la sección “Comportamiento del indicador” en los indicadores del proyecto, dado que, estos fueron elaborados exclusivamente para una única aplicación y con el fin de evidenciar el cumplimiento de un determinado objetivo.

Figura 39. Estructura de indicador de gestión del proyecto de mejoramiento

DEFINICIÓN DEL INDICADOR											
NOMBRE DEL INDICADOR: Debilidades solventadas											
OBJETIVO DEL INDICADOR: Determinar el porcentaje de debilidades que fueron gestionadas en el transcurso de la implementación del plan de mejoramiento.		RANGOS DE CALIFICACIÓN									
		MALO	BUENO	EXCELENTE							
		Inferior a 75%	Entre 75% y 90%	Superior a 90%							
FICHA DE INDICADOR											
UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	RESPONSABLE	PARTES						
Porcentaje	90%	N.A	Practicante UIS	Practicante UIS	Practicante UIS y H&S IPS						
FÓRMULA DE CÁLCULO			FUENTE DE INFORMACIÓN								
$\frac{\# \text{ de debilidades identificadas gestionadas}}{\# \text{ total de debilidades identificadas}} \times 100$			Libro de proyecto Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en Health and Safety H&S IPS S.A.S								
MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL INDICADOR											
ELEMENTO	DATO		ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS								
# de debilidades identificadas gestionadas	14		Después del mejoramiento del proceso de GTH en H&S IPS se puede observar a través del indicador “Debilidades solventadas” que se obtuvo mejoría en el proceso y las debilidades disminuyeron.								
# total de debilidades identificadas	15										
VALOR DEL INDICADOR	META										
93%	90%										
GRÁFICO											
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES GESTIONADAS</p> <table border="1"> <caption>Data for DEBILIDADES GESTIONADAS</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td># total de debilidades identificadas</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td># de debilidades identificadas gestionadas</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table>						Categoría	Valor	# total de debilidades identificadas	15	# de debilidades identificadas gestionadas	14
Categoría	Valor										
# total de debilidades identificadas	15										
# de debilidades identificadas gestionadas	14										
OBSERVACIONES											
La última actualización del indicador se realizó el día 24 de febrero de 2022 y se encuentra en un rango de calificación EXCELENTE.											

6.6.1 Cuadro de indicadores de gestión del proyecto

En la tabla 21, se exponen las características de los indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento diseñados para asegurar que el proyecto implementado favoreció un progreso considerable en el proceso de gestión del talento humano y en la organización.

Tabla 21. *Indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento*

<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Meta</i>
<i>Debilidades solventadas</i>	Determinar el porcentaje de debilidades que fueron gestionadas en el transcurso de la implementación del plan de mejoramiento.	$\frac{\# \text{ de debilidades identificadas gestionadas}}{\# \text{ total de debilidades identificadas}} \times 100$	90%
<i>Mejoría general</i>	Determinar el porcentaje de mejoría del proceso de GTH en H&S IPS con base en el instrumento de diagnóstico diseñado y aplicado en el proyecto.	$\frac{\text{Índice de cumplimiento nuevo} - \text{Índice de cumplimiento anterior}}{\text{Índice de cumplimiento anterior}} \times 100$	50%
<i>Perfiles de cargo</i>	Determinar el porcentaje de actualización de los perfiles de cargo en H&S IPS durante el desarrollo del proyecto de grado.	$\frac{\text{Perfiles de cargo nuevo período} - \text{Perfiles de cargo período anterior}}{\text{Perfiles de cargo período anterior}} \times 100$	90%

6.6.2 Fuentes de información para los indicadores de gestión del proyecto

Las fuentes de información requeridas para la administración de los indicadores de gestión del proyecto se especifican a continuación:

6.6.2.1 Indicador de gestión “Debilidades solventadas”. La información de las debilidades halladas se obtiene del capítulo 4 de este documento en donde se encuentra la tabla 11 denominada “Debilidades identificadas”.

6.6.2.2 Indicador de gestión “Mejoría general”. El instrumento de diagnóstico del proceso de GTH en H&S IPS adjunto en el apéndice 4 se aplica una vez más al coordinador de talento humano, posterior a la implementación del plan de mejoramiento del proceso con la finalidad de determinar la mejoría obtenida, este nuevo documento se adjunta en el apéndice 33. Por ende, los datos necesarios para este indicador son extraídos de los dos instrumentos de diagnóstico aplicados antes y después de la mejora realizada al proceso.

6.6.2.3 Indicador de gestión “Perfiles de cargo”. La fuente de información para este indicador se obtiene del apéndice 29 del presente documento, donde se pueden observar los perfiles de cargo de la empresa que se encuentran actualizados.

6.6.3 Resultados de los indicadores de gestión del proyecto

En la siguiente tabla se presentan los resultados de los 3 indicadores de gestión del proyecto con sus respectivas metas.

Tabla 22. *Resultados de los indicadores de gestión del proyecto*

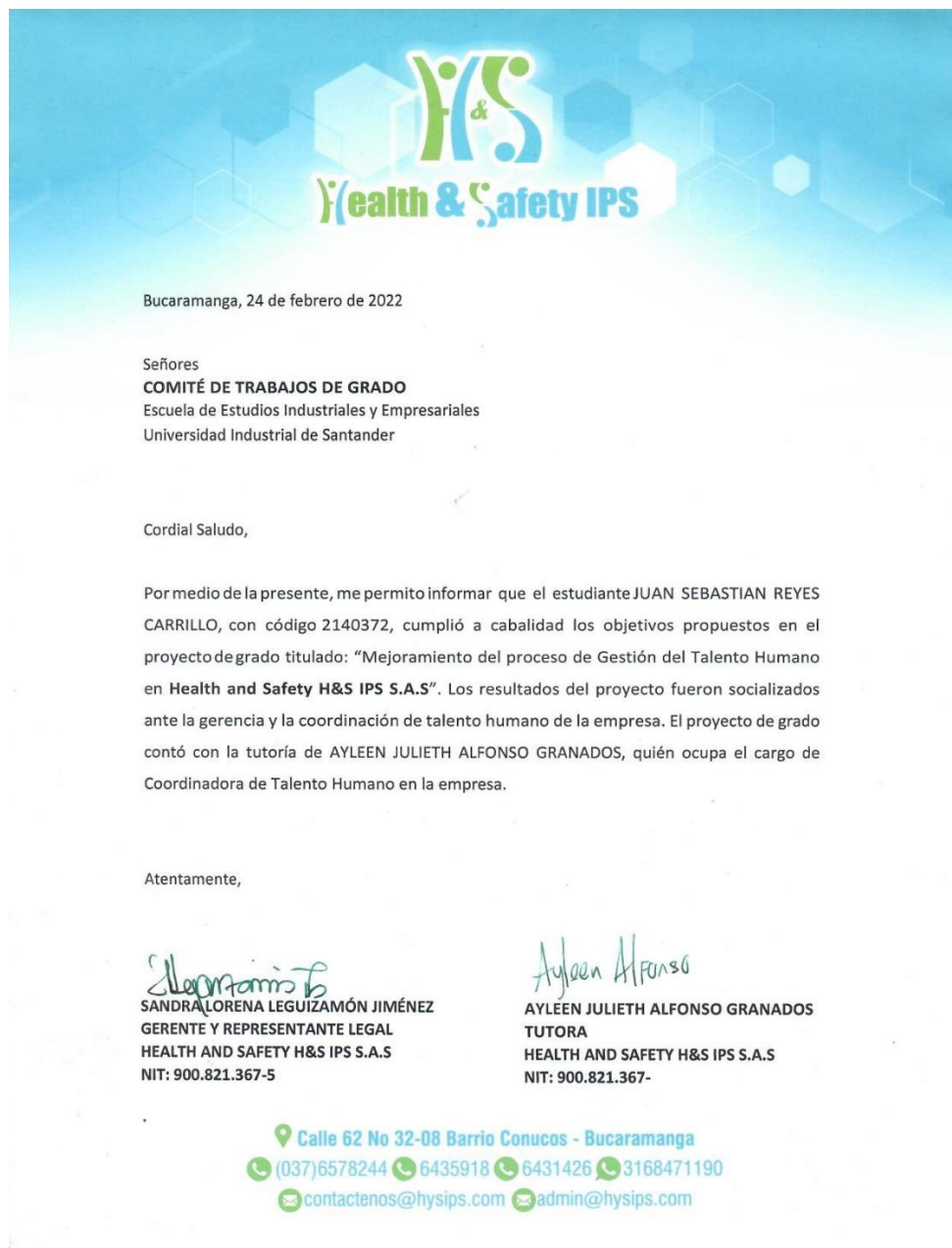
<i>Indicador</i>	<i>Resultado</i>	<i>Meta</i>
<i>Debilidades solventadas</i>	93%	90%
<i>Mejoría general</i>	81%	50%
<i>Perfiles de cargo</i>	155%	90%

Con base en la tabla 22, se puede constatar que el proyecto cumple de manera satisfactoria con los propósitos propuestos en el mejoramiento del proceso de GTH en la organización. Los indicadores de gestión del proyecto se encuentran anexos en el apéndice 31.

7 Socialización de los resultados

La socialización de los resultados se llevó a cabo con la Gerente y la Coordinadora de Talento Humano de la empresa H&S IPS, se compartió el libro final con los apéndices correspondientes y se resolvieron inquietudes. En la figura 40 se puede observar la constancia de lo expuesto anteriormente.

Figura 40. Acta de socialización de resultados del proyecto de grado en práctica empresarial



8 Conclusiones

Con el diagnóstico realizado en el proceso de gestión del talento humano se pudo evidenciar un nivel de cumplimiento del 52% en el instrumento de diagnóstico cuantitativo, lo cual incentivo a los directivos de la empresa a decidir la implementación de un plan de mejoramiento para el proceso que comprendiera la estandarización de los subprocesos y el diseño del manual de perfiles de cargo.

El plan de mejoramiento propuesto fue aceptado y avalado en su totalidad por los directivos de la empresa, además, se contó con el apoyo y colaboración de todos los colaboradores lo cual favoreció el desarrollo y la implementación del plan y contribuyeron notablemente en el levantamiento de la información de los procedimientos, el diseño del manual de perfiles, la formulación de las evaluaciones del clima organizacional y del desempeño, la elaboración de la documentación para los subprocesos de GTH y la modificación de la estructura organizacional.

El proyecto de grado se centraba en el proceso de gestión del talento humano, no obstante, la intervención llevada a cabo fue transversal en los procesos de la organización y sus colaboradores considerando el diseño de los perfiles de cargo, la modificación de la estructura organizacional y la estructuración de los documentos de los subprocesos abordados.

Durante el desarrollo del proyecto se elaboraron propuestas de mejora a través de Microsoft Excel de las que resaltan las herramientas ofimáticas de gestión del clima organizacional y gestión del desempeño. Con la implementación de dichas herramientas se permite recaudar y conservar información relevante para la óptima administración del proceso de GTH y que sirve para apoyar la toma de decisiones por parte de los directivos.

La modificación de la estructura organizacional fue fundamental para el diseño del manual de perfiles de cargo, teniendo en cuenta que acorde a los niveles jerárquicos se realizó la categorización de los cargos de la empresa y a su vez, se definieron las competencias requeridas para cada categoría y las funciones de cada colaborador que se encuentra vinculado a la organización.

El diseño de los formatos solicitud de requisición de personal, informe de selección de personal, evaluación de la inducción general y en el cargo y solicitud de capacitación del personal contribuyeron considerablemente en la mejora de los subprocesos de GTH al permitir adquirir información fundamental para el proceso de vinculación de personal.

Los cronogramas de bienestar laboral y actividades de capacitación y formación aportan a la empresa la posibilidad de mantener un seguimiento detallado a los subprocesos de gestión del clima organizacional y capacitación y formación de personal, respectivamente. Dado que, los formatos mencionados consignan cada una de las actividades propuestas en dichos subprocesos con información del antes, durante y después de su ejecución, favoreciendo su monitoreo y facilitando la medición del impacto generado en la institución.

Se diseñaron 7 indicadores de gestión para el proceso de GTH en Health and Safety H&S IPS que permiten realizar medición y control en los subprocesos de requisición y reclutamiento de personal, inducción de personal, gestión del clima organizacional, capacitación y formación de personal, gestión del desempeño y análisis y diseño de cargos. Dichos indicadores aportan información valiosa para conocer el funcionamiento del proceso y así poder gestionar acciones encaminadas a la mejora continua.

Los resultados de los indicadores de gestión del proyecto de grado demuestran el impacto que se obtuvo en la empresa con la implementación del plan de mejoramiento disminuyendo las debilidades identificadas y logrando una mejoría general del 81% basada en la aplicación, antes y después del proyecto, de la herramienta de diagnóstico cuantitativo.

Se llevó a cabo una reunión con la Gerente y la Coordinadora de Talento Humano en donde se realizó la socialización de lo desarrollado en el presente proyecto de grado y se hizo entrega de los resultados y documentación obtenida del mismo, evidenciando el impacto significativo alcanzado en el proceso de Gestión del Talento Humano en H&S IPS.

9 Recomendaciones

Es necesaria la constante revisión y actualización de la documentación elaborada para que permanezca vigente a las necesidades de la empresa, los gerentes y coordinadores de los procesos son los responsables de la gestión, administración e implementación de las herramientas ofimáticas, procedimientos, formatos, cronogramas y demás documentos relacionados.

Es recomendable la definición de los subprocesos de Gestión del Talento Humano que no fueron contemplados en la ejecución del presente proyecto y la estructuración de los demás procesos de la empresa con miras a obtener la certificación por parte de ICONTEC en la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015.

Es indispensable proponer e implementar planes de acción basados en los resultados obtenidos de las actividades desarrolladas en los cronogramas de capacitación y clima laboral, la evaluación de desempeño, la evaluación del clima organizacional, las herramientas ofimáticas y los análisis de las evaluaciones de inducción, garantizando el propósito de incorporar una filosofía de mejoramiento continuo en la empresa.

Se recomienda planificar el desarrollo de las herramientas ofimáticas de gestión del clima organizacional y gestión del desempeño en un aplicativo más sofisticado que suministre mayor calidad y soporte a la información que se administrará y gestionará en cada una de ellas.

Se recomienda realizar seguimiento a la evaluación por competencias 360° y analizar la viabilidad de implementarla a todo el personal de la empresa, teniendo en cuenta lo planteado por Martha Alicia Alles en su libro “Desempeño por competencias: Evaluación de 360°”.

Es pertinente contemplar para la gestión documental de la empresa un sistema de información con capacidad de almacenar e integrar todos los documentos existentes en los diferentes procesos y que proporcione respuesta oportuna a los requerimientos documentales.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Ediciones Granica.
<https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:4259/es/lc/uis/titulos/66695>
- Cárdenas, D., y Cortés, W. (2020). *Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para la Asociación de Prestadores de Servicios y Suministros de Salud ASSALUS* (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <http://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2168/?il=9350>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). Recuperado de:
https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34220860
- Dessler, G. (2008). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Dolan, Valle, Jackson y Schuler, (2007). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- García, M., Murillo, G., y González, C. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación, S.A.
- Llanos, J. (2005). *Integración de recursos humanos*. Editorial Trillas.
- Mora, L. A. (2008). *Indicadores de la gestión logística*.
<https://books.google.com.co/books?id=ItzDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=in>

dicadores+de+gestion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiwte29g-
zaAhWNu1MKHcBRB3gQ6AEIRjAG#v=onepage&q&f=false

Muñoz, L., y Hernández, M. (2019). *Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Carlixplast LTDA* (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Romero, C. (2020). *Mejoramiento del proceso de Gestión de talento humano para la Asociación Niños de Papel en la sede de Bucaramanga* (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Zapata Domínguez, Á. García Solarte, M. y Sánchez de Roldán, K. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management*. Programa Editorial Universidad del Valle. <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:4259/es/lc/uis/titulos/129264>